

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza nákupního prostředí prodejen se sportovním vybavením
Shopping Environment Analysis of Retail Stores with Sport Equipment

Student: Lenka Solanská
Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Krbová

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh,
vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Lenka Solanská

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Krbové za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	CHARAKTERISTIKA MALOOBCHODNÍHO TRHU SE SPORTOVNÍM VYBAVENÍM..	2
2.1	MALOOBCHODNÍ TRH ČR.....	2
2.2	TRH SE SPORTOVNÍM VYBAVENÍM	4
2.2.1	Sportisimo.....	7
2.2.2	Hervis Sport	9
2.2.3	Intersport	10
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA MALOOBCHODNÍHO MIXU	13
3.1	TEORETICKÉ VYMEZENÍ MALOOBCHODU.....	13
3.1.1	Členění maloobchodu	13
3.1.2	Maloobchodní síť a její členění	15
3.1.3	Typy maloobchodních jednotek	17
3.2	MALOOBCHODNÍ MIX.....	20
3.2.1	Sortiment	20
3.2.2	Umístění prodejny	24
3.2.3	Cenová hladina.....	26
3.2.4	Komunikace	27
3.2.5	Nákupní prostředí	31
3.2.6	Personál	34
4	METODIKA VÝZKUMU.....	36
4.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	36
4.2	REALIZAČNÍ FÁZE	39
5	ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROSTŘEDÍ.....	40
5.1	SPORTISIMO	40
5.1.1	Sportisimo - OC Galerie	40
5.1.2	Sportisimo – Avion Shopping Park	45
5.2	HERVIS SPORT	50
5.2.1	Hervis Sport – OC Interspar Poruba	50
5.2.2	Hervis Sport – OC Interspar Dubina.....	54
5.3	INTERSPORT	57
5.3.1	Intersport - OC Futurum	57
5.3.2	Intersport – Rožnov pod Radhoštěm.....	61

5.4	CELKOVÉ SROVNÁNÍ PRODEJEN SE SPORTOVNÍM VYBAVENÍM	64
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	67
6.1	NÁVRHY PRO PRODEJNY SPORTISIMO	67
6.1.1	Sportisimo – OC Galerie.....	67
6.1.2	Sportisimo – OC Avion Shopping Park	69
6.2	NÁVRHY PRO PRODEJNY HERVIS SPORT	70
6.2.1	Hervis Sport – OC Interspar Dubina.....	70
6.2.2	Hervis Sport – OC Interspar Poruba	72
6.3	NÁVRHY PRO PRODEJNY INTERSPORT	73
6.3.1	Intersport – OC Futurum.....	73
6.3.2	Intersport – Rožnov pod Radhoštěm.....	74
7	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Způsobů, jak trávit svůj volný čas je nepočítaně. Přestože stále převládá pasivní způsob využívání volného času (např. sledováním televize, čtením, posloucháním hudby atd.), dochází v posledních letech u obyvatel v této oblasti ke změně preferencí. To je způsobeno zvyšováním životní úrovně obyvatel a postupným obratem ke zdravějšímu životnímu stylu, ke kterému neodmyslitelně patří i sportovní aktivity. Sportovní aktivity se staly nejen způsobem, jak se udržet v dobré kondici, ale i způsobem, jak kvalitně trávit svůj volný čas s rodinou či přáteli. Avšak téměř žádný ze sportů nelze provozovat bez odpovídajícího sportovního vybavení, a proto rostoucí obliba sportovních aktivit a s ní spojené rostoucí výdaje obyvatel vedly ke vstupu mezinárodních sportovních řetězců na český trh. Mezi nejvýznamnější sportovní řetězce v současnosti patří Sportisimo, Hervis Sport a Intersport, které se řadí mezi 50 největších společností na českém trhu.

Český trh se sportovním vybavením se vyznačuje velmi silnou konkurencí, a proto musí jednotliví obchodníci najít způsob, jak se odlišit a získat konkurenční výhodu v boji o zákazníka. Cena již není jediným faktorem, který rozhoduje o návštěvě konkrétní prodejny, ale spotřebitel očekává příjemné nákupní prostředí, široký sortiment a ochotný a profesionální personál, který mu bude při nákupu nápomocen. Spokojenost zákazníka se pak odvíjí od míry splnění těchto požadavků, která má za následek buď návrat do této prodejny, nebo odchod ke konkurenci.

Cílem této práce bylo analyzovat nákupní prostředí vybraných prodejen řetězců Sportisimo, Hervis Sport a Intersport a jejich následné srovnání. Obsahem výzkumu bylo 5 oblastí, a to exteriér a interiér prodejny, sortiment, personál a podpora prodeje. Zmíněné oblasti byly zkoumány pomocí metody pozorování a mystery shopping. Metoda mystery shopping se řadí mezi kvalitativní metody a jejím cílem je na základě fiktivního nákupu zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb. Základním předpokladem je anonymita mystery shoppera, aby tak nedošlo k ovlivnění chování prodejce a získané údaje nebyly zkresleny. Fiktivní nákup se řídí podrobným scénářem a zjištěné údaje jsou bezprostředně po ukončení nákupu zaznamenány do záznamového archu.

Na základě zjištěných údajů byla prodejnám navržena doporučení, která mohou vést ke zlepšení celkového nákupního prostředí prodejen a ke zvýšení spokojenosti zákazníka, který se bude do prodejny rád vracet.

2 Charakteristika maloobchodního trhu se sportovním vybavením

2.1 Maloobchodní trh ČR

Maloobchodní trh lze rozdělit do dvou skupin, a to podle toho, jakým druhem zboží se zabývá. Nejstarším a dodnes nejpoužívanějším členěním je rozdělení na potravinářský a nepotravinářský maloobchod. Tato práce se zabývá společnostmi, jejichž předmětem činnosti je prodej sportovního vybavení, a jedná se tedy o nepotravinářský maloobchod.

Dle klasifikace ekonomických činností Evropské unie CZ-NACE, která k 1. 4. 2009 nahradila klasifikaci OKEČ, se maloobchodní činnost řadí do oddílu 47. Podrobný přehled maloobchodních činností, které jsou zahrnuty do tohoto oddílu, zobrazuje Tab. 2.1. Prodej sportovního vybavení se řadí do oddílu 47.64 – Maloobchod se sportovním vybavením.

Tab. 2.1 Členění oddílu 47 - Maloobchod, kromě motorových vozidel

Oddíl	Název
47.1	Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
47.2	Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách
47.3	Maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách
47.4	Maloobchod s počítačovým a komunikačním zařízením ve specializovaných prodejnách
47.5	Maloobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách
47.6	Maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a rekreaci ve specializovaných prodejnách
47.7	Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách
47.8	Maloobchod ve stáncích a na trzích
47.9	Maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy

Zdroj: [21]

Informace o vývoji českého obchodu jsou každoročně publikovány v Ročence českého a slovenského obchodu (dále jen Ročenka), která vzniká za spolupráce výzkumných společností Incoma GfK a Terno. Vydavatelem je České a slovenské odborné nakladatelství. Údaje uvedené v Ročence jsou získávány šetřením mezi vybranými obchodními společnostmi a aliancemi, část údajů je expertně odhadnuta. Z výběru jsou vyloučeny společnosti, které prodávají exklusivně výrobky některého výrobce, dovozní a vývozní společnosti, marketingové aliance, zájmová sdružení, organizační centrály a další subjekty bez vlastní obchodní činnosti. Z hlediska sortimentu se šetření zaměřuje na volně prodejné potravinářské a nepotravinářské zboží určené primárně ke konečné spotřebě

domácností, nejsou zde zahrnuty motorová vozidla, pohonné hmoty, paliva, stavebniny, léky a počítačová technika.

Důležitou součástí této ročenky je seznam TOP 50 největších společností na českém trhu, přičemž tyto společnosti jsou z hlediska sortimentu zařazeny do 6 kategorií – širokosortimentní obchodníci, obchodníci elektro, specializovaní obchodníci zbožím pro dům, dílnu a zahradu, specializovaní obchodníci nábytkem a vybavením domácností, specializovaní obchodníci drogerií a specializovaní obchodníci oděvy, obuví a sportem.

V roce 2009 činily celkové maloobchodní tržby TOP 50 společností na českém trhu 450 mld. Kč. Oproti roku 2008 došlo ke zvýšení o 4 mld. Kč, v roce 2007 dosahovaly tržby TOP 50 společností 409,5 mld. Kč. Na celkových maloobchodních tržbách se v roce 2009 nejvíce podílely rychloobrátkové řetězce, jejichž podíl na tržbách byl 77 %. V roce 2008 byl tento podíl 78 % a došlo tedy k nepatrnému poklesu. Maloobchod se podílí na rychloobrátkovém obchodu 74 %, na velkoobchodní činnost připadá 26 %. Z ostatních kategorií mají největší podíly specialisté na sortimenty DIY (7 %) a spotřební elektroniku (6 %). Do budoucna se očekává, že do žebříčku TOP 50 bude vstupovat stále více specialistů. [12]

Na prvních příčkách se již třetím rokem nachází společnost Tesco Stores, dále pak společnost Ahold, Makro Cash&Carry a Kaufland. Podrobný přehled všech TOP 50 společností za rok 2009 lze vidět v Příloze č. 1.

Český maloobchodní trh se vyznačuje vysokou koncentrací, což znamená, že stále menší počet subjektů obsluhuje stále větší část trhu. V roce 2008 mělo TOP 10 obchodních skupin 65 % podíl na celkovém trhu s rychloobrátkovým zbožím, v roce 2009 tento podíl vzrostl na 66 %. Předpokládá se, že v roce 2010 dojde ke zvýšení tohoto podílu na 70 %. Zatímco v předchozích letech přispívalo TOP 10 společností nejvíce k růstu celkových tržeb, důsledkem ekonomické situace došlo ke stagnaci tržeb TOP 50 společností jako celku, tak i TOP 10. Úhrnné tržby TOP 10 vzrostly meziročně jen o 1 mld. Kč, celkové tržby TOP 50 vzrostly o 4 mld. Kč oproti roku 2008. Podíl českých společností na celkovém obratu TOP 50 je přibližně 18 %, další 2 % patří družstvům.

Společnosti zabývající se prodejem sportovního vybavení jsou v rámci Ročenky zařazeny do kategorie specializovaní obchodníci oděvy, obuví a sportem (viz Tab. 2.2). Tržby v rámci této kategorie činily v roce 2009 15,5 mld. Kč, což představuje nárůst o 600 mil. Kč oproti roku 2008. Podíl této kategorie na celkových tržbách činí 3,4 %. Již v roce 2008 se v TOP 50 vyskytoval řetězec Sportisimo a Intersport, nově se v roce 2009

v této kategorii objevil řetězec Hervis Sport. Naopak se již v TOP 50 neumístila společnost Deichmann – obuv s.r.o. a Quelle, s.r.o, která v České republice ukončila svou činnost. První místo v roce 2009 zaujímá společnost Baťa.

Tab. 2. 2 Top specializovaní obchodníci oděvy, obuví a sportem

Pořadí v TOP 50	Pořadí v rámci obch. segmentu	Společnost	(Tržby v mld. Kč)	Řetězec	Počet prodejen
30.	1.	BATĚA, a.s.	3,3*	Baťa	95
31.	2.	C&A MODA, s.r.o.	3,2*	C&A, Clockhouse	38
38.	3.	SPORTISIMO s.r.o.	2,1	Sportisimo	55
39.	4.	NEW YORKER, s.r.o.	2,0	New Yorker	41
45.	5.	H & M HENNES & MAURITZ CZ, s.r.o.	1,8*	H&M	17
47.	6.	HERVIS SPORT A MÓDA, s.r.o.	1,6	Hervis	24
49.	7.	INTERSPORT ČR s.r.o.	1,5	Intersport	33
Celkem			15,5		

* Odhad INCOMA

Zdroj: SKÁLA, Z.; DRAHOVSKÝ, L.; KLÁNOVÁ, E. *Ročenka českého a slovenského obchodu 2010*. 1. vyd. České a slovenské odborné nakladatelství, 2010. 92 str. ISBN 978-80-86835-06-8. Str. 13.

2.2 Trh se sportovním vybavením

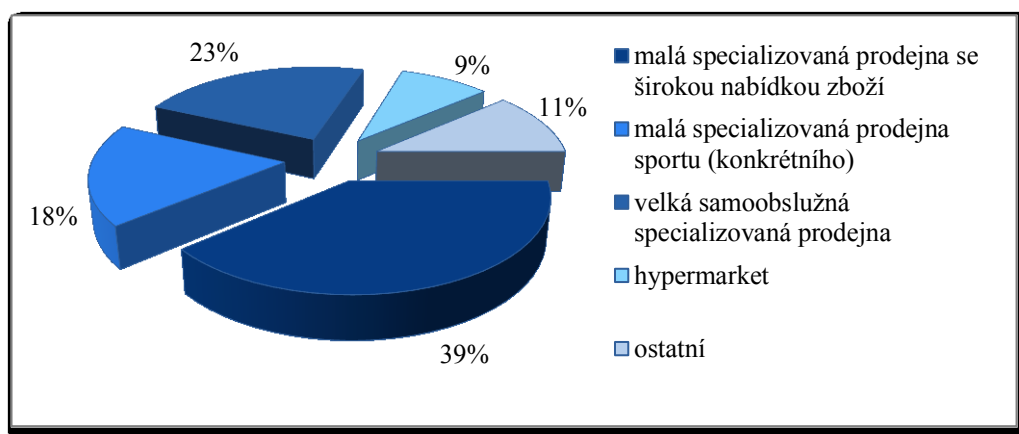
Trh se sportovním vybavením se v České republice vyznačuje velkou konkurencí, jelikož na český trh vstupují stále noví zahraniční obchodníci, které lákají především rostoucí výdaje domácností na sportovní aktivity, změna preferencí trávení svého volného času a postupný obrat ke zdravějšímu životnímu stylu.

Podle výzkumu Sport Equipment & Fashion 2007, který realizovala společnost Incoma Gfk, se sportu věnuje více než polovina (53 %) obyvatel ČR, a to v průměru 140 dní ročně. Průměrný sportující se věnuje intenzivně dvěma sportům, alespoň příležitostně se pak věnuje šesti sportům. Mezi nejoblíbenější sporty v České republice patří plavání, pěší turistika, cykloturistika, fotbal a sjezdové lyžování. Hlavním důvodem, proč Češi tráví svůj volný čas sportem je, že chtějí udělat něco pro své zdraví, zůstat v kondici (62 %), strávit příjemně volný čas, relaxovat (52 %). Pro 32 % lidí je to způsob trávení volného času s přáteli nebo rodinou.

Sportující domácnosti jsou ochotny ročně vydat na sportovní aktivity průměrně 23 220 Kč. Největší podíl na výdajích má sportovní oblečení (48 %) a vybavení (38 %). Přibližně 10 % tvoří výdaje na vstupenky a permanentky, necelých 5 % činí výdaje na kurzy a trenéra.

Češi nakupují sportovní oblečení a vybavení ve specializovaných sportovních prodejnách. Tyto prodejny preferuje 80 % lidí. V rámci specializovaných prodejen jsou upřednostňovány spíše menší prodejny před velkoplošnými samoobslužnými speciálními obchody (viz Obr. 2.1). Při výběru prodejny hrají klíčovou roli zejména dostupnost prodejny, dobrá předchozí zkušenost, širší sortimentu a kvalita personálu. [23]

Obr. 2. 1 Hlavní nákupní místo sportovního zboží



Zdroj: [23]

Nejvýznamnějšími řetězci se sportovním vybavením jsou v České republice již zmiňované Sportisimo, Hervis Sport a Intersport. Tyto sportovní řetězce se řadí mezi TOP 50 společností na českém maloobchodním trhu. Čtvrtým nejsilnějším mezinárodním řetězcem působícím na českém trhu již od roku 1997 je Gigasport, který se však v posledních letech potýká s finanční krizí a byl nucen v roce 2010 uzavřít 3 prodejny. V roce 2008 tato firma vykazovala ztrátu 58 mil. Kč, o rok později se jí podařilo vytvořit zisk ve výši 2,1 mil. Kč, avšak pouze díky prominutí přibližně stomilionové pohledávky mateřskou společností. Tržby prodejen Gigasport v roce 2009 meziročně klesly o 108 mil. Kč na 597 mil. Kč.

Řetězec Gigasport není jedinou firmou, které se v České republice příliš nedaří. V roce 2010 Česko opustil největší irský řetězec se sportovním oblečením Lifestyle Sports, který v říjnu 2007 koupil 22 prodejen City Sport se značkovým sportovním zbožím. Lifestyle Sports chtěl v následujících letech zvýšit počet prodejen na 70, avšak již v roce 2008 dosahoval ztráty 44,8 mil. Kč. V roce 2009 však ztráta dosáhla téměř půl miliardy korun a Lifestyle se rozhodl v České republice ukončit svou činnost.

Český trh opustil také v červnu 2010 britský maloobchodní řetězec Halfords, jehož předmětem činnosti je prodej autosoučástek, jízdních kol a veškerých doplňků. Halfords

provozoval v České republice od roku 2007 celkem 6 prodejen, přičemž ani v jednom roce nebyl ziskový. Od roku 2007 vytvořil ztrátu ve výši 330 mil. Kč.

V roce 2010 se na českém sportovním trhu objevil nový hráč. Svou první prodejnu otevřel v Liberci největší evropský prodejce sportovního zboží Decathlon. Nově otevřená prodejna je největší prodejnou sportovního vybavení v ČR, zaujímá celkem 24 tis. m², přičemž prodejní plochu tvoří 3700 m², součástí je také parkoviště a sportovní hřiště. Další prodejny chce v blízké době otevřít také v Ostravě, Brně a Mostě. Cílem Decathlonu je provozovat v horizontu deseti let 30 prodejen. Silnou stránkou Decathlonu je široký sortiment vlastních značek za ceny, které jsou o 30 až 40 % nižší. Vlastní značky tvoří v průměru 60 % zboží. Decathlon nabízí zboží až pro 60 druhů sportů, deklaruje, že oproti konkurenci nabídne větší výběr sportovního zboží pro rybářství, tanec nebo jezdeckví.

Na trhu se sportovním vybavením, který ovládají především velké mezinárodní řetězce, však mohou uspět i nezávislí maloobchodníci. Jedním ze způsobů, jak čelit tlaku především v oblasti cen, je stát se členem nákupní aliance. Jednou z největších světových nákupních organizací v oblasti sportovního vybavení je Sport 2000 International. Tato organizace vznikla v roce 1972 spojením 10 obchodníků. V současnosti vykazuje SPORT 2000 celkový obrat 5 miliard eur a je s celkem 3500 prodejny zastoupen v následujících zemích: Německo, Francie, Itálie, Švýcarsko, Nizozemí, Velká Británie, Dánsko, Švédsko, Norsko, Finsko, Španělsko, Řecko, Slovinsko, Maďarsko, Česká republika, Slovensko, Rusko a státy Pobaltí. V České republice je členem této aliance přibližně 60 nezávislých prodejen se sportovním vybavením. Vzájemná spolupráce spočívá především v realizaci nákupu kvalitních produktů z oblasti sportu, stejně tak jako ve výměně know-how, speciálně vybraných školeních, sledování tržních trendů, monitoringu hlavních cílových skupin zákazníků a dalších oblastech.

Tato práce je zaměřena na již výše zmíněné společnosti Sportisimo, Hervis Sport, a Intersport, které patří mezi 50 největších firem na českém trhu. Z každého řetězce byly vybrány 2 prodejny a bylo tedy celkově navštíveno 6 prodejen. 5 z vybraných prodejen se nacházelo v obchodních centrech v Ostravě, 1 prodejna byla navštívena v Rožnově pod Radhoštěm. Obrat jednotlivých sportovních řetězců v letech 2007-2009 zobrazuje Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Obrát sportovních řetězců v letech 2007-2009 (v mld. Kč.)

	2007	2008	2009
Sportisimo	1300	1700	2100
Intersport	1200	1400	1500
Hervis Sport	1120	1291	1645

Zdroj: SKÁLA, Z.; DRAHOVSKÝ, L.; KLÁNOVÁ, E. *Ročenka českého a slovenského obchodu 2010*. 1. vyd. České a slovenské odborné nakladatelství, 2010. 92 str. ISBN 978-80-86835-06-8. Str. 32, 34, 48.

2.2.1 Sportisimo

O společnosti

Sportisimo s.r.o. je největší síť maloobchodních prodejen v ČR se zaměřením na sportovní vybavení, textil a obuv. Stoprocentním vlastníkem Sportisima je společnost LV Global, jejíž většinu vlastní vietnamský podnikatel Thai Ngoc Nguyenza.

Na českém trhu působí společnost Sportisimo s.r.o. již od roku 1999. První prodejna byla otevřena na podzim roku 2001 v OC Futurum v Brně. V roce 2004 měla společnost Sportisimo otevřených již 9 prodejen a o rok později otevřela svou dvacátou prodejnu. Expanze společnosti Sportisimo pokračovala i v následujících letech a v roce 2008 měla otevřených 52 prodejen ve 42 městech České republiky. Téhož roku se společnost Sportisimo rozhodla vstoupit na slovenský trh, kde otevřela dvě prodejny – v Popradu a v Nitře.

Zlomovým byl pro společnost Sportisimo rok 2009, kdy se stala prvním významným sportovním řetězcem na českém trhu, který nabízí zákazníkům možnost nákupu přes internet. V současnosti má řetězec Sportisimo otevřených 59 poboček ve 46 městech po celé České republice a také 6 prodejen, které se nachází na Slovensku. Zaměstnává přibližně 870 zaměstnanců.

Sortiment

Řetězec Sportisimo nabízí veškeré produkty pro sport a volný čas. V jeho sortimentu zákazník nalezne kompletní nabídky lyží, lyžařského vybavení, potřeb pro fotbal, halové a raketové sporty, běh nebo fitness, nabízí také vše pro cyklistiku, in-line, turistiku, vodní sporty, dále rotopedy a posilovací stroje, oděvy a potřeby pro volný čas.

Sortiment je tvořen světovými i domácími značkami např. Nike, Adidas, Umbro, Russell Athletic, Puma, Reebok, Atomic, Fischer, Salomon, Blizzard, Head, Rossignol,

Burton, Spyder, Salewa, Rollerblade, Scott, Olpran, Fila, K2, Wilson, Columbia, Coleman, Hally Hanson, Merrell, Kappa, Klimatex, Hannah, Apline Pro, Loap, Etape atd.

Poskytované služby

Jak již bylo zmíněno výše, Sportisimo nabízí možnost nákupu prostřednictvím e-shopu. Při výběru zboží je zákazníkům nápomocna internetová poradna, kde najdou informace pro správný výběr. Pokud zboží neodpovídá představám zákazníka nebo např. neodpovídá jeho velikosti, může jej na jakékoliv prodejně vyměnit. Při nákupu nad 2 000 Kč poskytuje Sportisimo dopravu zdarma. E-shop prochází neustálým vývojem s cílem poskytnout zákazníkovi co nejpohodlnější a nejjednodušší nákup, proto Sportisimo připravuje 3D zobrazení vybraných produktů, aby si jej mohli do detailu prohlédnout.

V lednu 2010 zahájila společnost Sportisimo kooperaci s bankou Citibank, která spustila novou kampaň na kreditní kartu Citi Shopping, jejíž hlavní výhoda spočívá v tom, že šetří peníze za každodenní nákupy. Držitelé karty Citi Shopping mohou získat při nákupech v řetězci obchodů Sportisimo 5% slevu na jimi zakoupené zboží, přičemž dalších až 10 % z utracené částky dostanou zpět od Citibank, a to formou připsu na kartový účet. Sleva se vztahuje i na nákup již zlevněného zboží.

Společnost Sportisimo klade také důraz na odbornost personálu, který je schopen zákazníkovi při jeho výběru kvalifikovaně poradit. Proto zapojila své zaměstnance do 2 vzdělávacích programů, které jsou financovány z Evropského sociálního fondu. Jednalo se o tyto programy: „Komplexní vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců firmy Sportisimo“ a „Posílení profesních dovedností a adaptability mimopražských zaměstnanců společnosti Sportisimo, s.r.o.“

Zákazníci mají rovněž možnost zakoupit ve všech prodejnách dárkové certifikáty v hodnotě 500 Kč, 1000 Kč a 2000 Kč, které mohou uplatnit v celé síti prodejen Sportisimo. V prodejnách mohou držitelé karet ISIC, ITIC a ALIVE uplatňovat 5 % slevu na veškeré zboží.

Věrnostní program

Společnost Sportisimo nabízí svým zákazníkům možnost stát se členem jejich Sportisimo Klubu. Členové tohoto klubu získají 3 % slevu z celkového ročníku nákupu nad 12 000 Kč, dále se pak mohou účastnit akcí a soutěží určených pouze pro členy klubu a získají přístup ke svému klubovému kontu.

2.2.2 Hervis Sport

O společnosti

Hervis Sport a móda s.r.o. je součástí skupiny Hervis International GmbH se sídlem v rakouském Salzburgu. Rakouská společnost Hervis Sport- und Modegesellschaft m.b.H. je 100% dceřinou společností SPAR Österreichische Warenhandels-AG.

Za vznik Hervisů je považován rok 1972, kdy vznikl z původní rakouské textilní firmy Hermann Visser. Tato firma se zabývala prodejem módního textilu a módního zboží. Poté, co společnost koupil rakouský řetězec SPAR bylo do sortimentu zařazeno i sportovní zboží. V 80. letech přišel Hervis s novým konceptem - sport a sportovní móda pro volný čas a s tímto konceptem se stal průkopníkem v tomto oboru.

V 90. letech bylo v Rakousku otevřeno 42 poboček a Hervis začal expandovat i do dalších zemí. V roce 2001 bylo v Rakousku otevřeno 61 poboček, 7 poboček ve Slovinsku a 2 v Maďarsku. V současné době má Hervis na celém území Rakouska 73 otevřených poboček, ve Slovinsku s 13 pobočkami a Maďarsku s 12 pobočkami zaujímá přední pozici na trhu. Od roku 2006 působí také v Chorvatsku (7 poboček) a od roku 2007 v Rumunsku (7 poboček). V příštích letech plánuje otevřít první pobočky i na Slovensku.

Hervis působí na českém trhu od roku 2002, kdy byla první pobočka otevřena v OC Europark v Praze. V současnosti je v České republice otevřeno 24 prodejen s přibližně 350 zaměstnanci a patří mezi 4 nejvýznamnější řetězce se sportovním vybavením.

Klíčovým se stal pro Hervis březen 2011, kdy spustil svůj internetový obchod Hervis Countdown, který kombinuje principy e-shopu a slevového portálu. E-shop nebude klasickým obchodem, ve kterém zákazník najde plný sortiment jako v kamenných prodejnách, nýbrž se bude jednat o originální zboží za speciální ceny. Tato nabídka přitom bude časově omezena, a to na dobu 24 hodin. Cílem tohoto rychlého obměňování zboží je přilákat zákazníky k pravidelné návštěvě. Hervis je teprve druhým sportovním řetězcem, který v Česku zprovoznil internetový obchod. První byla na začátku roku 2009 společnost Sportisimo.

Sortiment

Prodejny Hervis se z hlediska sortimentu zaměřují na masově rozšířené sporty. Nabízí obuv, oblečení, tašky, batohy nebo sportovní výzbroj pro běh, turistiku, outdoorové aktivity, cyklistiku, fitness, fotbal, volejbal, in-line, skateboard, squash, tenis, stolní tenis, ostatní sálové sporty, běžky, lyžování, snowboarding, hokej a bruslení, plavání, potápění a další. Nabízí zboží jak známých značek jako je např. Nike, Adidas, Atomic, Salomon,

Head, Puma atd, tak i zboží vlastních značek (Benger, Kilimanjaro, Free Performance, Balance, Icelfander, Denniali atd.)

Poskytované služby

Řetězec Hervis poskytuje zákazníkům i řadu doplňkových služeb, např. servis kol, raket, bruslí, snowboardů a lyží, zákazník má při koupi jízdního kola možnost pořídit si tzv. průkaz kola, z kterého plyne řada výhod (první servis za ½ ceny, 20 % sleva na helmy a textil, záruka vrácení peněz, zkouška bezpečnosti), při zakoupení lyží a snowboardů může využít tzv. servisní průkaz, na základě kterého získá slevy na zimní textil, lyžařské příslušenství, servis lyží a snowboardů.

Věrnostní program

Hervis nabízí svým zákazníkům také možnost stát se členy jejich Hervis SportClubu, který přináší řadu výhod:

- Hervis pravidelně pořádá pro věrné zákazníky řadu zajímavých a exkluzivních akcí např.: klubové nákupní dny se slevami, VIP akce, lokální akce, soutěže, partnerské akční nabídky.
- Členové klubu mohou do 6 týdnů a bez pokladní účtenky vrátit nepoužité zboží, které bylo koupeno s klubovou kartou.
- Členové klubu mohou do 6 týdnů a bez pokladní účtenky vyměnit nepoužité zboží, které koupili s klubovou kartou a se kterým nejsou z jakéhokoliv důvodu spokojeni na jednu z prodejen Hervis v ČR.
- Členové klubu také mohou využít možnosti dopravy do 20 km zdarma.

2.2.3 Intersport

O společnosti

Intersport je největším prodejcem sportovního oblečení a vybavení na světě. Společnost byla založena v Paříži roku 1968 sloučením 10 samostatných nákupních organizací s cílem vytvořit mezinárodní podnik se sportovním zbožím, který by přinášel zákazníkům výhody, důvěru v jejich prodejce a plné uspokojení jejich sortimentem. V současnosti je společnost Intersport zastoupena ve 39 zemích světa, přičemž prodejní síť je tvořena více než 5300 pobočkami. Intersport zaměstnává přes 5500 lidí na celém světě.

Intersport ČR s.r.o. je dceřinou organizací společnosti Intersport Österreich reg. G.m.b.H., která je zároveň poskytovatelem licence v České a Slovenské republice. Na českém trhu Intersport působí od roku 2001 a v současnosti se v České republice nachází

34 prodejen s celkovou prodejní plochou 34 900 m². V roce 2007 se stal vlastníkem prodejní sítě Drapa Sport a získal na českém trhu síť 16 nových prodejen se 300 zaměstnanci.

Nové prodejny jsou otevírány na základě prodeje franchisingových licencí, které umožňují podnikatelům podnikat na základě ověřeného a úspěšného konceptu. Obchodníci Intersportu jsou samostatní podnikatelé, kteří znají dobře místní trh, a přestože je Intersport multinacionální společností, je vždy přizpůsobena místním potřebám. Společnost Intersport dává každému podnikateli volné pole působnosti. Existuje zde však synergie v nákupu, v reklamě, plánování prodejny, elektronickém zpracovávání dat, zbožíových systémech, nejdůležitější roli však hraje předávání zkušeností mezi podnikateli a centrálou Intersportu.

Sortiment

Sortiment společnosti Intersport je velmi rozsáhlý a zahrnuje přes 400 značek. Intersport úzce spolupracuje s předními sportovními značkami jako je např. Adidas, Asics, Fischer, Head, Puma, New Balance, Nike, Reebok, Salomon, Rosignol, The North Face, Wilson, Alpine Pro, Columbia, Loap, Kappa, Coleman a další. Zákazníci si mohou vybrat i ze široké nabídky vlastních privátních značek jako jsou Etirel, ProTouch, McKinley, Cytec, Genesis, Firefly, a dalších.

V sortimentu Intersportu se nachází široký výběr sportovního textilu a obuvi, nabízí sportovní vybavení pro gymnastiku, fitness, silový trénink, boxování, raketové sporty, zimní sporty, indoor a outdoor. V nabídce Intersportu jsou také potraviny a nápoje pro zdravou výživu a doplnění energie.

Poskytované služby

Jelikož nabízený sortiment ve sportovních řetězcích se příliš neliší, jedním ze způsobů jak se odlišit od konkurence je poskytováním doplňkových služeb. V rámci zákaznických služeb Intersport zajišťuje ve vybraných prodejnách komplexní servis kol, inline bruslí, snowboardů, lyží, tenisových a squashových raket. Ve vybraných prodejnách také nabízí zákazníkům 2 typy analýzy chodidel, a to počítačovou 3D analýzu a nášlapovou analýzu chodidla pomocí termo-přístroje. Na základě analýzy pak prodejce doporučí sportovní obuv (běžecké boty, boty na tenis, squash či outdoorové aktivity, případně lyžařské boty), která bude dokonale vyhovovat požadavkům chodidla zákazníka. Intersport také nabízí svým zákazníkům možnost provést analýzu posedu na kole, která probíhá na speciálním měřicím trenažéru.

Další službou pro zákazníky je půjčovna sportovního vybavení. Intersport tuto možnost nabízí v 70 nejkrásnějších prázdninových regionech světa. V České republice tuto možnost nabízí 12 prodejen. Dále mají zákazníci možnost vypůjčit si sportovní vybavení ve 150 prodejnách v Rakousku a také ve více než 200 prodejnách ve Francii a Švýcarsku.

Společnost Intersport nabízí svým zákazníkům také několik záruk, např. záruku výměny zboží během 4 týdnů ode dne zakoupení, a to i po jeho prvním použití, poskytuje také záruku nejlepších cen, kdy v případě, že zákazník do 7 dnů v jiné prodejně nalezne identický produkt (stejný model, velikost, barva) za prokazatelně nižší cenu, je mu vyplacen cenový rozdíl.

Ve všech prodejnách Intersport nabízí prodej dárkových poukazů v různých hodnotách.

Věrnostní program

Intersport poskytuje svým zákazníkům také zdarma zákaznickou kartu s exkluzivními nabídkami a slevami na vybrané produkty. Výhody této karty mohou zákazníci využívat ve vybraných prodejnách.

3 Teoretická východiska maloobchodního mixu

3.1 Teoretické vymezení maloobchodu

„Maloobchod je takovou formou distribuce, při které se zboží anebo služby prodávají konečným spotřebitelům za účelem splnění jejich potřeb a přání.“¹

Maloobchod zahrnuje společnosti, které se zabývají nákupem zboží od jiných organizací s úmyslem je dále prodat konečnému spotřebiteli, přičemž toto zboží je spotřebiteli prodáváno bez jeho dalšího zpracování. Maloobchod je posledním krokem v distribuci zboží konečnému spotřebiteli a představuje všechny činnosti, které se musí uskutečnit, aby maloobchodníci mohli prodávat konkrétní zboží či služby. [15]

Mezi tyto činnosti patří [13]:

- shromažďování zboží od velkoobchodníků,
- přemísťování a skladování zboží s cílem uspokojit potřeby a požadavky spotřebitelů,
- poskytování informací velkoobchodníkům a spotřebitelům,
- standardizace, třídění a finální zpracování zboží,
- zajišťování dostupnosti zboží různé kvality a od různých výrobců,
- převzetí rizik týkajících se ceny, povahy zboží a velikosti poptávky do doby, dokud není zboží prodáno,
- finanční operace.

3.1.1 Členění maloobchodu

Realizace maloobchodních činností se rozděluje do dvou hlavních skupin:

- a) maloobchod realizovaný v síti prodejen,
- b) maloobchod realizovaný mimo prodejní síť. [11]

¹ BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4. Str. 18.85605-55-4. Str. 18.

a) Maloobchod realizovaný v síti prodejen

Maloobchod realizovaný v síti prodejen představuje ve vyspělých státech světa 90 % všech maloobchodních tržeb. Nejstarším a dodnes nejpoužívanějším členěním je rozdělení maloobchodu na potravinářský a nepotravinářský maloobchod, viz Tab.3.1. [4]

Tab. 3.1 Členění maloobchodu

Potravinářský maloobchod	Potravinářský maloobchod zahrnuje převážně prodej potravin, avšak značnou část sortimentu prodejních jednotek může tvořit i rychloobrátkové nepotravinářské zboží. V současnosti se do potravinářského sortimentu již běžně zařazují tabákové výrobky, čistící a prací prostředky a prostředky osobní hygieny. Potravinářský maloobchod se vyznačuje vysokou koncentrací, větší průměrnou velikostí prodejen, nejmodernějšími informačními a logistickými systémy, a to z důvodu velkých objemů prodáváného zboží a zájmu o hromadné nákupy a pravidelnost odbytu.
Nepotravinářský maloobchod	Nepotravinářský maloobchod představuje obchodování s nepotravinářským zbožím a tvoří jej široká škála sortimentů i provozních typů, které prochází neustálým vývojem. Po rozvoji sortimentu pro volný čas nastalo období rozvoje výpočetní techniky a programů, rostoucí trend má také audiovizuální technika a mobilní telefony.
Specializovaný a nespecializovaný maloobchod	Maloobchod lze dále členit na specializovaný a nespecializovaný (univerzální) maloobchod. Vývoj ve vyspělých státech však směřuje k univerzálním formám maloobchodu, a to převážně v oblasti potravinářského maloobchodu. Specializovaný sortiment je typický pro menší prodejny, ale i pro nepotravinářské obchodní řetězce.

Zdroj: CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6, str. 16.

b) Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť

Maloobchod mimo prodejní síť představuje svým objemem stálou složku maloobchodní činnosti.

Mezi jeho hlavní formy patří [4]:

- prodejní automaty – jsou umístěovány v prostředí, kde je velký provoz. Prostřednictvím automatů je nabízen široký sortiment zboží, např. nealkoholické nápoje, občerstvení, cukrovinky, cigarety, toaletní a osobní potřeby, hudba atd.

- **přímý prodej** – jedná se o nejnákladnější způsob prodeje, který je zároveň považován za neúčinnější. Firmy a jednotlivci pracují se zákazníky z očí do očí.
- **zásilkový obchod** – tento způsob prodeje představuje obchod „na dálku“, kde spojovacím médiem je tradičně katalog a písemná objednávka. Objednané zboží je zákazníkovi zasíláno poštou.
- **elektronický (internetový) obchod** – představuje novou perspektivní formu, která spočívá v nabídce i objednávce realizované prostřednictvím Internetu.

3.1.2 Maloobchodní síť a její členění

„Maloobchodní síť lze chápat jako uspořádaný soubor provozních jednotek maloobchodu, s jejich vzájemnými vazbami vytvářenými rozdílností i příbuzností sortimentního a provozního zaměření, konkurencí i určitou kooperací a koordinací činností“.²

Maloobchodní síť lze členit z několika hledisek. Z hlediska působení v místě či oblasti se maloobchodní síť dělí na **stálou**, která působí v určité lokalitě po celý rok, a má tedy konstantní zájmovou oblast, a **doplňkovou**, která se využívá při krátkodobém a místním zvýšení poptávky. Dále lze členit maloobchodní síť na **stacionární**, kde maloobchodní jednotka má pevné stanoviště, a na **ambulantní**, která se vyznačuje změnou místa působení maloobchodních jednotek. Podle typu osídlení se rozlišuje síť **městská** a síť **působící ve venkovských sídelních útvarech**. Specifické postavení z hlediska lokalizace maloobchodních jednotek mají maloobchodní jednotky v nákupních centrech mimo sídelní útvary, na tzv. zelené louce. [11]

Každá maloobchodní síť by měla být vytvářena na základě třech principů [5]:

- 1) **princip rovnoměrnosti** – je nutné najít rovnováhu mezi potenciální koupěschopnou poptávkou a kapacitami maloobchodní sítě v územním měřítku.
- 2) **princip koncentrace** – výhodné je lokalizovat maloobchodní jednotky do center o sídlení a bytové zástavby nebo míst s přirozeným nákupním spádem.

² PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7, str. 744.

- 3) princip hierarchie – tzv. stupňovitosti, vychází z hierarchie frekvence uspokojování potřeb zákazníků zbožím denní, časté a občasné poptávky. Princip hierarchie se odráží v řešení obchodní vybavenosti sídelních útvarů.

Úzký vztah mezi maloobchodní sítí a sídelním útvarem vystihuje **obchodní vybavenost**. Obchodní vybavenost je soubor maloobchodních jednotek v sídelních útvarech, kdy maloobchodní síť se podílí na jeho přitažlivosti, funkci a významu, daná lokalita je naopak zdrojem existence maloobchodní sítě. [4]

Vybavenost venkovských sídel je ve většině případů situovaná do centra obce. Obchodní vybavenost městských sídel tvoří základní (okrsková) vybavenost a vybavenost centrální. [5]

Maloobchodní jednotky působící na úrovni **základní vybavenosti** jsou schopny efektivně obsluhovat obytný okrsek nabídkou zboží denní a velmi časté poptávky. Maloobchodní jednotky však musí počítat s omezenou realizací výdajů obyvatel v těchto prodejnách z důvodu záporného nákupního spádu.

Centrální vybavenost je nejvyšším stupněm obchodní vybavenosti měst. Každé město má pouze jedno centrum dané historickým vývojem. Spolu s kulturními a stravovacími zařízeními bývá proto nejčastějším důvodem návštěvy centra. Centrum uspokojuje v závislosti na velikosti města a jeho spádovou oblast základní, častou i občasnou poptávku trvale bydlících obyvatel centra i dalších obyvatel měst a návštěvníků především v rámci cestovního ruchu.

Sekundární vybavenost vytváří prostor pro uplatnění maloobchodních jednotek ve větších městech. Významnou roli hraje vzájemná poloha centra a obvodových částí města a jejich atraktivita. Maloobchodní jednotky plní pro obyvatele daného obvodu funkci základní vybavenosti. Uplatnění zde nachází větší supermarkety a specializované prodejny.

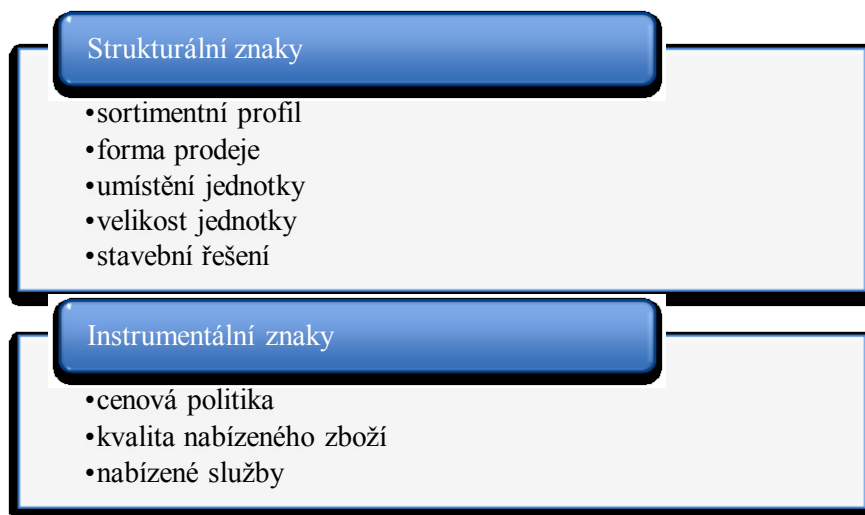
Čtvrťová vybavenost vzniká přirozeným způsobem soustředěním maloobchodních jednotek ve velkoměstech při velkých vzdálenostech do centra nebo v případě, kdy vlastní městské centrum je již z prostorových či kapacitních hledisek nedostačující. Uplatnění zde nachází především velkoplošné jednotky, např. obchodní dům, hypermarket a odborné velkoprodejny. [4]

Vybavenost venkovských sídelních útvarů se vytváří jako jednostupňová. Je schopna efektivně zabezpečit uspokojování základní a časté poptávky při omezené hloubce sortimentu. [4]

3.1.3 Typy maloobchodních jednotek

Základním materiálním instrumentem maloobchodního podnikání jsou maloobchodní jednotky – prodejny. Členění maloobchodních jednotek není založeno na jediném kritériu, ale bere v potaz celou řadu znaků. Vymezení jednotlivých maloobchodních jednotek lze provést na základě tzv. strukturálních a instrumentálních znaků (viz Obr.3.1). [4]

Obr. 3.1 Strukturální a instrumentální znaky maloobchodních jednotek



Zdroj: [11], upraveno autorem

Zatímco instrumentální znaky jsou poměrně proměnlivé a lze je v krátkém období snadněji měnit, strukturální znaky jsou považovány za relativně neměnné.

Dle evropského členění rozlišujeme tyto typy maloobchodních jednotek [11]:

- specializované prodejny,
- úzce specializované prodejny,
- smíšené prodejny,
- samoobsluhy s potravinami,
- supermarkety,
- hypermarkety,
- diskontní prodejny
- specializované velkoprodejny,
- plnosortimentní obchodní domy,
- specializované obchodní domy.

Specializované prodejny nabízí sortiment úzký a hluboký, pokud jde o určitou skupinu sortimentu nebo několik podskupin. Cenová relace v těchto prodejnách bývá vyšší, jelikož musí krýt náklady na prodej zboží s nižší frekvencí poptávky. Náklady prodeje bývají také zvyšovány z důvodu většího rozsahu poskytovaných služeb a vyšších požadavků na odbornost prodejního personálu. Tyto prodejny nachází své uplatnění zejména v městských centrech, nákupních centrech i v obytných obvodech měst. [11]

Sortiment **úzce specializované prodejny** je vymezen ještě úžeji a je hlubokým výsekem sortimentního spektra. Orientuje se na určitou sortimentní skupinu, podskupinu i vybrané druhy. Tyto prodejny poskytují širokou škálu potřebných služeb. Vysoké ceny jsou spojeny s poskytovanými službami a nároky na udržování relativně vysokých zásob. Prodej v úzce specializovaných prodejnách klade vysoké požadavky na odbornost personálu a řešení interiéru. Sortimentem těchto prodejen bývá převážně nepotravinářské zboží. Úzce specializované prodejny bývají často umístěny v centrech měst a nákupních centrech. [4]

Smíšené prodejny jsou umístovány především na venkově a v okrajových částech měst. Sortiment je tvořen jak potravinami, tak i nepotravinářských zbožím. Je široký, ale mělký. Zákazník zde najde zboží běžné potřeby. Vyšší ceny jsou odrazem malé frekvence poptávky, která je dána charakterem osídlení a současně plněním požadavku na blízkost místa prodeje zákazníkovi. [11]

Samoobsluhy (superety) nabízí široký sortiment potravin i základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Působí jako samostatná prodejna nebo jako oddělení větších obchodních jednotek, např. malých obchodních domů nebo venkovských nákupních středisek. Zaujímají většinou plochu 200–400 m². Jejím hlavním znakem je blízkost spotřebiteli. Velikostně na ně navazují supermarkety. [4]

Supermarket je velkoplošnou plnosortimentní samoobslužnou prodejnou potravin, která nabízí i další rychloobrátkové zboží, zejména sortiment drogerie, kosmetiky. V závislosti na velikosti prodejní plochy mohou být zastoupeny i další druhy nepotravinářského zboží. Supermarket zaujímá prodejní plochu 400-2500 m² a jeho nabídka je tvořena 5 000-12 000 položkami. Nepotravinářské zboží zaujímá maximálně 25 % prodejní plochy. [1] Novým maloobchodním formátem na českém trhu je v současnosti tzv. **convenience store**. Jedná se o formát menších prodejen, které se nachází především na místech s vysokou koncentrací osob, poskytují svým zákazníkům rychlý

a pohodlný nákup, doplňkové služby. Tyto prodejny se vyznačují dlouhou otevírací dobou a vyšší cenovou úrovní.

Jako **hypermarket** je označována velkoplošná samoobslužná prodejna, která nabízí kromě potravinářského sortimentu i široký rozsah nepotravinářského zboží krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé spotřeby. Prodejní plocha hypermarketu tvoří souvislý celek, který je ohraničený pokladním systémem. Ve většině případů se jedná o jednopodlažní prodejny o velikosti větší než 2500 m². Z hlediska sortimentu převažuje v počtu položek nepotravinářské zboží, avšak potravinářský sortiment převažuje v tržbách. Hypermarkety jsou často umístovány v necentrálních lokalitách či okrajových částech měst. [4]

Diskontní prodejna je samoobslužnou prodejnou, která zákazníka oslovuje nízkou cenovou úrovní nabídky. Nabízí omezený rozsah sortimentu, který není příliš hluboký a nízkou úroveň obslužného standardu. Omezena je zejména nabídka čerstvého zboží. Právě omezení rozsahu nabídky na menší počet položek s vysokou obrátkovostí a využití jednotných postupů umožňujících redukci provozních nákladů, omezení služeb a vyloučení pultového prodeje vytvářejí předpoklady pro dosažení velmi příznivých cen pro spotřebitele. Diskontní prodejny jsou v současnosti nejrychleji se rozvíjejícím se maloobchodním formátem v Evropě. [4]

Specializované nebo také odborné velkoprodejny jsou zaměřeny na omezený rozsah sortimentu nepotravinářského zboží, zejména druhy s velkou obrátkou. Velikost prodejní plochy obvykle dosahuje 2000-6000 m² a má halové řešení. Nedílnou součástí těchto prodejen je odborné poradenství a možnost rozvozu zboží. Specializované velkoprodejny nabízejí velký výběr zboží při relativně nižších cenách. Do tohoto typu se řadí prodejny typu „Do-It-Yourself“, nábytku, potřeb pro domácnosti, sportovních potřeb, elektro atd. [4]

Plnosortimentní obchodní domy jsou obchodní jednotky, které jako první soustředily nákup „pod jednu střechu“, nabízely široký a hluboký sortiment. Původně byly zaměřeny na nepotravinářský sortiment, dnes jsou však obvyklou součástí každého plnosortimentního obchodního domu i supermarket a občerstvení. Obchodní domy bývají často umístěny v centrech měst, kde tvoří tzv. magnety. Velikost těchto prodejních jednotek obvykle dosahuje 6000-10000 m² a počet sortimentních položek dosahuje až 200 tis. [4]

Specializované obchodní domy se orientují nejčastěji na sortiment odívání a související služby. Převažuje zde obslužná forma prodeje, je poskytován široký

a hluboký sortiment, doprovodné služby, které se odráží ve vyšších cenách. Specializovaný obchodní dům nachází své uplatnění převážně v centrech měst a v nákupních centrech. [11]

3.2 Maloobchodní mix

Každá maloobchodní prodejna je jedinečná a maloobchodník musí vytvořit jedinečný maloobchodní mix, který uspokojí její zákazníky, a zároveň směřuje ke splnění stanovených cílů. Maloobchodní prodejci mají k dispozici více možností využití jejich marketingového mixu než výrobci, jelikož jsou v přímém kontaktu s konečnými spotřebiteli, kteří navštěvují jejich prodejny. Pojem mix naznačuje, že jednotlivé prvky nejsou využívány izolovaně, nýbrž společně ovlivňují chování spotřebitelů. [15]

Maloobchodní mix vychází z tradičního marketingového mixu, avšak obsahuje prvky, které vyplývají ze specifických funkcí obchodních firem a specifická je i náplň jednotlivých prvků. Významnost jednotlivých prvků marketingového mixu obchodních firem se odlišuje od výrobních podniků. Zatímco nejzákladnějším prvkem u výrobce je výrobek, u maloobchodníka je jím lokalizace. [13]

Marketingový mix obchodní firmy lze vymezit pomocí 6P. Jedná se o modifikaci marketingového mixu pro využití ve službách. Těmito prvky jsou:

- Product – sortiment, služby
- Place – umístění, lokalizace
- Price – cenová hladina
- Promotion – komunikace
- Presentation – velikost, dispoziční řešení prodejny, nákupní atmosféra
- Personnel - zaměstnanci

3.2.1 Sortiment

Sortiment je uspořádaný soubor zboží, které maloobchodník nabízí konečným spotřebitelům pro jejich užití. Volba sortimentu je odrazem celkové strategické koncepce maloobchodníka. [13]

Sortiment lze charakterizovat těmito prvky [13]:

- Šíře sortimentu - představuje počet výrobních řad, které maloobchodník nabízí. Rozlišuje se sortiment úzký či široký.
- Hloubka sortimentu – představuje počet položek v jedné výrobní řadě. Sortiment může být mělký či hluboký.

- Délka sortimentu – jedná se o celkový počet položek, které má maloobchod v nabídce.
- Konzistence – představuje vzájemnou provázanost a souvislost mezi jednotlivými výrobními řadami.

Obchodní sortiment je relativně stálý, ale není neměnný. Sortimentní zaměření maloobchodníka je dlouhodobého charakteru, ale v jeho rámci může docházet k dílčím změnám. Tyto změny vychází ze situace na trhu, z trendů, které se objevují ve spotřebitelské poptávce, z požadavků spotřebitelů, z nabídky konkurenčních firem, z možností a nabídky ze strany dodavatelů. [13]

Procesem výběru vhodných položek sortimentu pro prodejnu a zabezpečení jejich dostupnosti v momentě, kdy je chce zákazník koupit, se zabývá **merchandise management**.

Nejmenší jednotkou charakterizující produkt v sortimentu maloobchodníka je stock-keeping unit (SKU), která identifikuje konkrétní položku zboží. Počet SKU se liší podle typu maloobchodní jednotky (např. diskontní prodejny nabízí přibližně 1 000 SKU, zatímco v hypermarketu nalezneme až 100 000 sortimentních položek zboží). [15]

Sortimentní položky lze rozlišovat podle mnoha kritérií. Jedním z kritérií je cyklus životnosti produktu. Na základě tohoto kritéria rozlišujeme:

- Základní zboží – zahrnuje produkty, které jsou trvale v nabídce maloobchodníka a vyznačují se relativně stálými prodeji.
- Fashion merchandise – jedná se o zboží, jehož prodeje jsou závislé na změnách životního stylu a zákaznických preferencí.
- Sezónní zboží – zahrnuje zboží, které se prodává jen v určitém období.
- Módní zboží – tento typ zboží vytváří velmi vysoké prodeje za krátké období. Cenová citlivost tohoto zboží je velmi nízká. [15]

Životní cyklus produktu je důležitý také proto, jelikož zdůrazňuje, že všechny výrobky v sortimentu je nutné po určité době vyměnit. [15]

Dalším kritériem klasifikace sortimentu je členění podle frekvence nákupu. Toto členění patří mezi nejvýznamnější a člení sortiment na zboží denní (např. potraviny), časté (např. drogistické zboží) a občasné potřeby (např. automobily, elektrospotřebiče, nábytek atd.). [13]

Důležitými faktory při rozhodování o zařazení produktů do sortimentu je jejich ziskovost, podíl na obratu, úloha při vytváření image firmy, pracnost, zastupitelnost jiným produktem či jeho další funkce. [13]

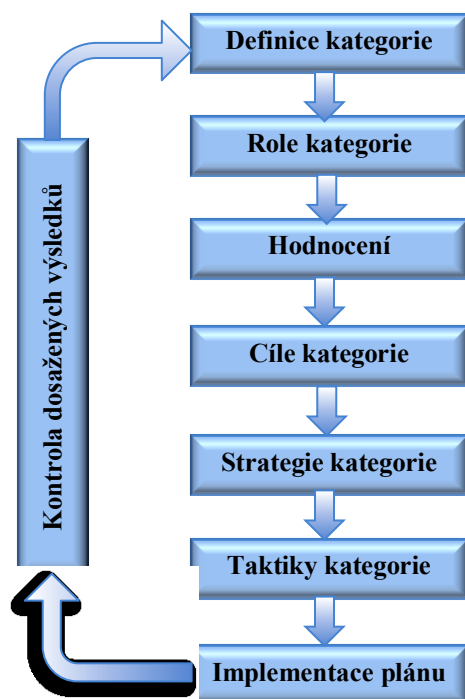
Category management

Při rozhodování retailingových řetězců o sortimentu se stále více využívá princip category managementu. Tento koncept je součástí systému Efficient Consumer Response (ECR), jehož cílem je optimalizace celého hodnotového řetězce za účelem zvýšení spokojenosti zákazníka. Category management je postaven na efektivní spolupráci obchodníka s výrobním podnikem, která má zajistit zvýšení prosperity oběma stranám. Tento systém je založen na vzájemné důvěře a vzájemném sdílení dat mezi obchodníkem a výrobcem. [13]

Category management je založen na členění zboží do kategorií, kterou jsou postaveny na základě sledování nákupních a spotřebních zvyklostí zákazníka. Do kategorií jsou seskupovány produkty, které zákazníci vnímají jako vzájemně příbuzné nebo vzájemně nahraditelné při dosažení stejného užitku z jejich spotřeby. [4]

Proces category managementu se skládá z osmi kroků (viz Obr. 3.2). Struktura kategorie je determinována potřebami zákazníka a měla by vycházet z odpovědí na několik otázek, např. kdo je cílový zákazník, jakou potřebu chce uspokojit, jakých prostředků lze k uspokojení této potřeby využít, které výrobky považuje zákazník za komplementy a za substituty atd. Při určení **role kategorie** se stanovuje její důležitost v portfoliu retailera. Role kategorie určuje strategické cíle dané kategorie uvnitř prodejny jako celku a celkové postavení dané kategorie v rámci obchodního a marketingového plánu retailera. Při **hodnocení kategorie** dochází ke sběru dat o stavu dané kategorie a jejich následná analýza. Kategorie je hodnocena z hlediska trhu, zákazníka, výrobce a retailera. Dalším krokem je srovnání cílového stavu kategorie se současností, které se provádí na základě stanovených ukazatelů, tzv. scorecardu. Na základě informací získaných v předchozích krocích je zvolena **strategie pro danou kategorii** a jsou definovány procesy a činnosti, které je třeba implementovat, aby mohla být zvolená strategie realizována, tzn. **taktiky pro kategorii**. Po implementaci obchodního plánu s odstupem 2-3 měsíců dochází ke kontrole dosažených výsledků. [4]

Obr. 3.2 Proces category managementu



Zdroj: CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6, str. 100. Upraveno autorem

Kromě účinného řízení a utváření sortimentu v rámci category managementu obchodník s výrobcem spolupracuje i v oblasti podpory prodeje, zavádění nových výrobků na trhu a budování loajality zákazníků. [13]

Poskytované služby

Součástí sortimentu obchodní firmy jsou i nabízené služby. Se silícím konkurenčním tlakem hledají obchodní firmy konkurenční výhodu, díky které by trvale získaly zákazníky. Rozhodnutí o poskytování služeb je diferenciačním faktorem obchodníka, a proto je nutné zvážit, jaké služby bude maloobchodník nabízet, jaký bude jejich rozsah a jaká bude jejich úroveň. Očekávání zákazníků ohledně poskytovaných služeb je dáno především typem maloobchodní jednotky, druhem sortimentu, který je nabízen, a z jeho ceny. [11]

Služby lze rozdělit na **služby základní a doplňkové**. Základní služby jsou takové služby, které zákazník očekává automaticky u daného typu prodejny a považuje je za samozřejmost. Můžeme zde zařadit např. možnost parkování u hypermarketu či možnost vyzkoušet si zboží v prodejně s oděvy. [13]

Doplňkové služby jsou služby, které spoluvytvářejí image obchodníka a jsou významným nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti. Jsou důležité pro získání

a udržení zákazníka. Mezi tyto služby patří např. dětské koutky, možnost výběru hotovosti při platbě kartou, atd. [11]

Důležitým rozhodnutím je cenová strategie služeb, tzn. rozhodnutí o tom, zda budou tyto služby poskytovány zdarma či za úhradu. Tato volba je ovlivněna především očekáváním zákazníků a nárůstem provozních nákladů. [11]

Mezi nejčastěji poskytované služby v maloobchodě patří akceptace platebních karet, výměna zboží, instalace a montáž, poskytování úvěrů, dárkové poukazy, dětské koutky, dovoz zboží, parkování, zákaznické karty, balení zboží atd.

3.2.2 Umístění prodejny

„Tři nejdůležitější věci v maloobchodě jsou: umístění, umístění a umístění.“³

Umístění prodejny je považováno za rozhodující faktor úspěchu maloobchodu, jelikož dobrá lokace je klíčovým prvkem pro přilákání zákazníků do prodejny a někdy může dokonce vyvážit jinak průměrný maloobchodní mix. Umístění prodejny na dobrém místě tudíž může vést k silné konkurenční výhodě, jelikož umístění je považováno za jeden z prvků maloobchodního mixu, který je jedinečný, a který nemůže být napodoben konkurencí. [15]

Rozhodnutí o volbě lokality je strategickým rozhodnutím, jelikož v kratším časovém horizontu je bez možnosti změny, má dlouhodobý a závažný dopad na úspěšnost jejího podnikání. Jedná se tedy strukturální prvek maloobchodní jednotky. [13]

Územní analýza

Nástrojem pro volbu umístění prodejny je územní analýza, jejímž cílem je určit:

- 1) zájmovou oblast,
- 2) kupní potenciál lokality,
- 3) možnosti konkurence pokrýt tento kupní potenciál,
- 4) rozhodnout o kapacitě uvažované maloobchodní jednotky. [11]

Zájmová oblast je část území, v němž maloobchodní jednotka působí, pro které je schopna zajistit nákupní podmínky, a které naopak potřebuje k zajištění své existence. Její určující parametr je akční rádius. [5]

³ ZENTES, J. *Strategic Retail Management*. Wiesbaden: Gabler, 2007. 366 p. ISBN 978-3-8349-0287-0, str. 142.

Maximální akční rádius zájmové oblasti je při kapacitních předpokladech maloobchodní jednotky teoreticky omezen jen pro zákazníka přijatelnou docházkovou, resp. dojezdovou vzdáleností (dostupností). Minimální akční rádius je odvozen od potřebné rentability obchodní činnosti prodejní jednotky. [4]

Zájmová oblast maloobchodní jednotky je dána parametry, jako jsou počet obyvatel, hustota osídlení, struktura obyvatel, charakter sortimentu (frekvence poptávky), charakter zástavby, ekonomická charakteristika obyvatelstva, spádové poměry. [11]

Skutečná oblast působení prodejny však vyplývá ze vztahu maloobchodní jednotky k ostatním sortimentně shodným (blízkým) jednotkám v okolí, a je tedy odrazem konkurenčního prostředí. Hustá maloobchodní síť má za následek překrývání jednotlivých zájmových oblastí, nedostatečná síť naopak znamená zmenšování zájmové oblasti s prodlužováním dostupnosti nad přijatelnou úroveň. [5]

Při rozhodování o volbě lokality musí brát maloobchodník v potaz také skutečnost, že obyvatelé dané oblasti mohou realizovat své výdaje i v jiném místě než je místo jejich bydliště, tzv. **nákupní spád**. Územní přesun koupěschopné poptávky je dán celou řadou příčin, z nichž za zásadní je považována existence rozdílné úrovně nákupních možností a možnost volby nákupního místa zákazníkem. Další příčiny spočívají v mobilitě obyvatelstva z důvodu návštěv dalších zařízení občanské vybavenosti, úřadů a institucí, dojíždění za prací, do škol a cesty rekreačního rázu. [4]

Rozlišujeme vnější a vnitřní nákupní spád. Vnější nákupní spád představuje územní přesuny výdajů obyvatelstva v maloobchodě mezi jednotlivými sídelními útvary (městy, vesnicemi):

- vnější kladný nákupní spád představuje přesun koupěschopné poptávky z jiných oblastí do zvolené zájmové oblasti,
- vnější záporný nákupní spád představuje přesun koupěschopné poptávky zájmové oblasti do jiných míst.

Vnitřní nákupní spád představuje přesun části výdajů obyvatel v maloobchodě realizovaných v místě bydliště, avšak mezi jednotlivými částmi sídelního útvaru, resp. stupni obchodní vybavenosti. [4]

Nákupní spád se projevuje vždy jakou souběh kladných a záporných přesunů výdajů, tzv. saldo nákupního spádu. Na jeho objem, směr a intenzitu má vliv řada nejrůznějších faktorů, jako např. atraktivita, kapacita a struktura obchodní sítě, kvalita

komunikační sítě a dopravy, stupeň motorizace obyvatel, struktura obyvatel, životní prostředí atd. [11]

Pro vymezení zájmové oblasti a jejich spádových poměrů se využívá několik metod, viz Příloha č. 8.

Dalším krokem po analýze a výběru zájmové oblasti je rozhodnutí o místě, na kterém maloobchodní jednotku umístit. Při tomto rozhodování se vychází ze stávajícího urbanistického řešení města a momentální obchodní vybavenosti. [13]

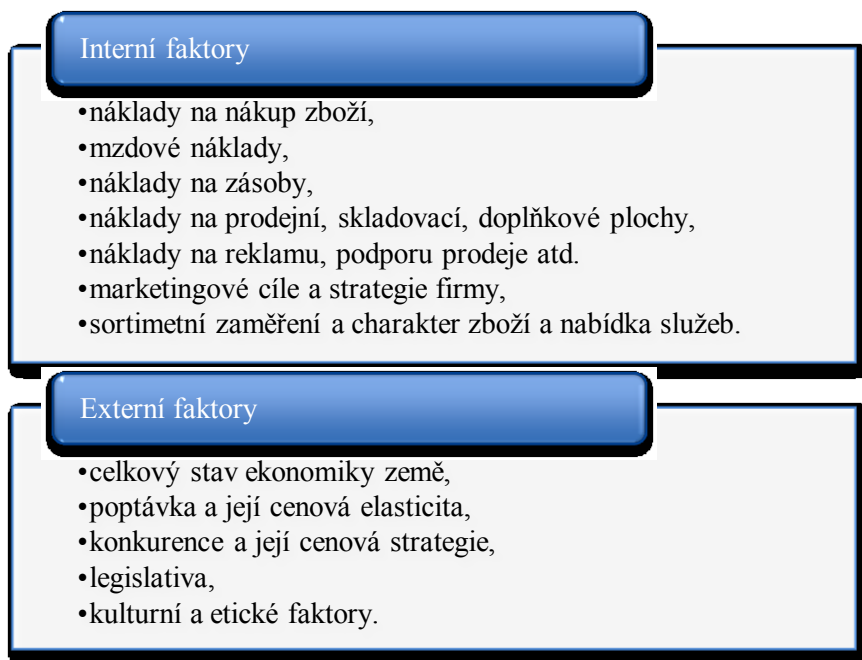
3.2.3 Cenová hladina

Cena představuje částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu. Je to peněžní obnos, který spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který mu přináší zakoupený výrobek nebo služba. Cena patří spolu s umístěním prodejny mezi nejdůležitější prvky marketingového mixu obchodníka. [13]

Cena je významným faktorem ovlivňujícím poptávku a je prostředkem, který slouží k nalákání zákazníka do prodejny. Na výši ceny záleží, kolik zákazníků bude prodejnu navštěvovat a jak vysoké budou tržby obchodníka.

V maloobchodní firmě se při zvažování cenové úrovně bere v potaz celá řada faktorů. Tyto faktory lze rozdělit na faktory interní a externí (viz Obr. 3. 3).

Obr. 3.3 Faktory ovlivňující cenu v maloobchodě



Zdroj: ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4. Str. 152. Upraveno autorem

3.2.4 Komunikace

„Marketingová komunikace je každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“⁴

Obecný cílem marketingové komunikace je:

- poskytnout informace,
- zvýraznit objektivně existující vlastnosti produktu (firmy) a odlišit jej tak od konkurence,
- zdůraznit užitek a hodnotu výrobku,
- přesvědčit zákazníky o přijetí produktu,
- zvýšit poptávku,
- stabilizovat obrát,
- upevňovat dlouhodobě trvalé vztahy se zákazníky a veřejností. [13]

Komunikační mix je jednou ze složek marketingového mixu. Podle Pražské (2002) můžeme nástroje komunikačního mixu rozdělit do dvou skupin:

1. Externí komunikační nástroje – prvotním cílem komunikace je upozornit na existenci firmy a její vymezení vůči ostatním firmám, informování o umístění, sortimentním a cenovém zaměření, o poskytovaných službách a dalších skutečnostech, o kterých si firma přeje informovat. Mezi tyto nástroje patří reklama, public relations a direct marketing.
2. Interní komunikační nástroje – tyto nástroje jsou přímo spjaty s místem prodeje a přicházejí na řadu ve chvíli, kdy se podaří zákazníka přimět prostřednictvím externích forem komunikace k návštěvě prodejny. K těmto in-store komunikačním nástrojům řadíme podporu prodeje, osobní prodej, P-O-P materiály, merchandising a nákupní atmosféru.

Jelikož se v rámci své diplomové práce zaměřuji na nákupní prostředí prodejny, budu se dále zabývat pouze komunikací v místě prodeje.

⁴ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1, str. 222.

Podpora prodeje

Podporu prodeje lze definovat jako soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup. Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny, tedy o přímé slevy, kupóny, rabaty a výhodná balení. Může se také jednat o techniky, kdy je zákazník obdarován nějakou věcnou odměnou, např. vzorky zdarma, prémie, reklamní dárky a soutěže. Typickým nástrojem podpory prodeje jsou také věrnostní programy.

Nástroje podpory prodeje jsou nejvíce účinné ve fázi, kdy je spotřebitel v prodejně a rozmýšlí se nad jednotlivými značkami. Až 75 % rozhodnutí zákazníci učiní až v prodejně.[1]

Cílem podpory prodeje je:

- okamžité zvýšení prodejů,
- probuzení zájmu o nové výrobky,
- udržení úrovně objemu prodeje a podílu na trhu,
- vytváření zákaznické loajality,
- vytváření zákaznických databází,
- zvýšení zájmu zaměstnanců. [13]

Nástroje podpory prodeje můžeme členit na krátkodobé a dlouhodobé. Většina nástrojů je krátkodobého charakteru, mezi dlouhodobé nástroje řadíme věrnostní programy.

Osobní prodej

Osobní prodej lze definovat jako oboustrannou komunikaci „tváří v tvář“, jehož obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob. [6]

Osobní prodej je nejdůležitějším prvkem marketingové komunikace obchodní firmy. Při osobním prodeji dochází k osobnímu individuálnímu kontaktu se zákazníkem, je možné pozorovat a sledovat jeho reakce, získat zpětnou vazbu. Při osobním prodeji je možné podat mu informace, které sníží jeho nejistotu a pomohou mu učinit nákupní rozhodnutí. [13]

P-O-P materiály

P-O-P komunikace představuje soubor reklamních materiálů a produktů použitých v místě prodeje pro propagaci určitého výrobku nebo výrobkového sortimentu. Jedná se o nejvýznamnější spouštěč impulzního nákupního chování spotřebitele. [1]

Úkolem P-O-P materiálů je informovat, připomínat, podněcovat, prodávat a vytvářet atmosféru (nákupní zážitek) [1].

Základní typologie P-O-P materiálů je znázorněna v Obr. 3.4. Asociace POPAI, která reprezentuje obor marketingu v místě prodeje, rozdělila P-O-P materiály na podlahové a regálové P-O-P prostředky, P-O-P prostředky k pokladnám, nástěnné a ostatní P-O-P prostředky.

Obr. 3.4 Typologie P-O-P prostředků

Podlahové P-O-P prostředky	Regálové P-O-P prostředky	P-O-P prostředky k pokladnám	Nástěnné P-O-P prostředky	Ostatní P-O-P prostředky
<ul style="list-style-type: none"> • stojany • displeje • poutače • paletové ostrovy • modely výrobků • podlahová grafika • přemostění a reklamní brány • stojany na letáky a vizuály atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • regálové děliče a vymezovače • cenovkové a dekorační infolišty • podavače • wobblery • stoppery • regálové vlajky • držáky letáků a kupónů atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • pokladní a pultové stojánky • mincovníky • stojánky na letáky • polepy pokladních pásů • děliče nákupů atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poster rámy a plakáty • světelné reklamy • světelné výstrče • vlajky atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • letáčky u zboží • dekorace nákupního vozíku • dekorace bezpečnostních bran • výlohová a okenní grafika • závěsné poutače • digital signage atd.

Zdroj: Sjednocená typologie POP/POS médií v maloobchodě, 2010. Dostupné na <<http://popai.cz/1-133/Nazvoslovi-POS.aspx>>, (3. 3. 2011). Upraveno autorem

Merchandising

Merchandising je technika pro optimalizaci prodeje založená na plánování a studii umístění výrobků v regále či na prodejním místě. Jejím cílem je atraktivní, působivá a informující prezentace výrobku. [1]

Pro připoutání pozornosti zákazníka k výrobku a podnícení zájmu o jeho nákup je využíváno několik **prezentačních technik**, přičemž jejich volba závisí hlavně na typu prodejny, zboží, které je prezentováno, velikosti plochy pro prezentaci.

Při **vertikální prezentaci** je zboží stejného druhu co do hloubky výběru prezentováno ve výstavním zařízení v úrovních pod sebou, širší sortimentu je naopak zdůrazňována v horizontálním směru. Tato prezentace zboží se využívá ve větších prodejních jednotkách s větší hloubkou sortimentu.

Horizontální prezentace představuje opak výše uvedené techniky. Je vhodná především pro menší prodejní jednotky.

Při **otevřené prezentaci** zboží se předpokládá aktivní zapojení zákazníka, kdy zákazník má možnost si zboží vyzkoušet, prohlédnout, porovnat s jiným, zboží je zákazníkovi blíže a zvyšuje se sklon k nákupu.

Tematická prezentace je prezentací různých druhů zboží společně pod jedním tématem. Výběr téma je široký, může se jednat o sportovní či sezónní události, svátky atd.

Prezentace životního stylu se používá pro prezentaci různých druhů zboží, které je společné pro segment zákazníků se stejným životním stylem.

Zboží může být prezentováno na základě tzv. myšlenkové orientace, kdy je zákazník při nákupu určitého druhu zboží společnou prezentací myšlenkově veden k sortimentu komplementárnímu. Jedná se o **prezentaci příbuzného zboží**.

Technika **prezentace v blocích** je vhodná pro zboží nové, unikátní či zboží za speciální cenu. Je náročná na prodejní prostor, a proto se využívá především ve velkokapacitních jednotkách.[4]

I když je výraz merchandising užíván převážně v souvislosti s vystavováním produktů, souvisí s celkovým designem prodejny, dispozičním řešením a ostatními aspekty nákupního prostředí. [15]

Nákupní atmosféra

Atmosféra prodejny je důležitým prvkem komunikačního mixu maloobchodní jednotky. Je tvořena prvky hmotnými a nehmotnými. Atmosféra prodejny je dána velikostí prodejny, jejím členěním, intenzitou osvětlení, teplotou prodejny, barvou prodejny, hudební kulisou, estetickou výzdobou, personálem, ale i možnostmi parkování, občerstvení, dětských koutků atd. [9]

Cílem každého maloobchodníka je vytvořit takovou atmosféru prodejny, která vyvolá v zákazníkovi specifické emocionální pocity, touhu po produktu, ovlivní jeho čas strávený v prodejně, ochotu nakupovat a pravděpodobnost budoucího návratu do prodejny. Atmosféra prodejny má 4 dimenze, kterými ovlivňuje nákupní chování zákazníka (viz Obr. 3.5). Chuť není považována za smyslovou dimenzi, jelikož zákazník nemůže atmosféru ochutnat. [6]

Nákupní atmosféra prodejny má schopnost přidávat zboží hodnotu a současně komunikovat tím, že vyvolává pozornost díky použitým barvám a hudbě, vytváří určitou formu sdělení a vyvolává vzrušení. [13]

Obr. 3.5 Dimenze nákupní atmosféry



Zdroj: DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1, Str. 428. Upraveno autorem

3.2.5 Nákupní prostředí

Nákupní prostředí je tvořeno všemi prvky maloobchodní jednotky a jejího provozu, tj. zbožím, personálem, zařízením, plochami, stavbou, provozními operacemi a navíc samotnými zákazníky. Všechny tyto faktory mají zásadní vliv na vnímání nákupní atmosféry prodejny, a je proto nutné věnovat jim velkou pozornost. Právě nákupní atmosféra je určujícím faktorem výběru prodejny zákazníkem, která má rovněž silný vliv na jeho nákupní chování v prodejně.

Podle Pražské (2002) se do souboru prvků nákupního prostředí nejčastěji řadí:

- design prodejny (store design),
- dispoziční řešení prodejny (store layout),
- prezentace zboží,
- personál,
- zákazníci.

V této kapitole se zaměřím především na design a dispoziční řešení prodejny, jelikož prvky prezentace zboží a personál jsou samostatnými prvky marketingového mixu, a věnuji se jim ve zvláštních kapitolách.

Design prodejny

Design prodejny je jednou z možností, jak se může maloobchodník odlišit od její konkurence. Při tvorbě celkového designu prodejny je nutné se zaměřit na interiér a exteriér prodejny.

Exteriér představuje soubor vnějších stimulů zákazníka a jeho hlavním cílem je nalákat zákazníka ke vstupu do prodejní jednotky. Mezi prvky exteriéru se řadí architektura prodejny, vstupní prostory, výkladní skříně, nápisy a parkovací plochy. [4]

Vstupní prostory jsou představovány průčelím a vchody do prodejny. Hlavním úkolem vstupních prostor je umožnit zákazníkovi co nejjednodušší a nejpříjemnější přístup do prodejní jednotky, usměrnit jej, podpořit jeho orientaci a urychlit jeho vstup do prodejny. Vstup by měl být dostatečně široký a neměly by v něm být jakékoliv zábrany (např. výškové rozdíly). [11]

Mezi nejúčinnější vnější stimuly patří **výkladní skříně**. Hlavním cílem je identifikovat prodejní jednotku a její nabídku a přilákat zákazníky do prodejny. Při tvorbě výkladních skříní je nutné určit velikost a tvar výkladní skříně, barevné řešení, tematiku, správné zboží pro prezentaci a také správné umístění zvoleného zboží ve výkladní skříně. Pro účinnost výkladní skříně je důležitá pestrost a schopnost upoutat pozornost (např. více pozornosti upoutají pohyblivé dekorace), zajímavost exponátů a jejich umístění, osvětlení a pozice produktu ve výkladní skříně. [4]

Nápisy na prodejní jednotce mohou identifikovat, kdo prodává, sdělovat co se prodává, informovat o formě prodeje (např. samoobsluha, supermarket), nápisy mohou rovněž informovat zákazníky o otevírací době atd.

Parkovací plochy se mohou velkou měrou podílet na přednákupní atmosféře prodejní jednotky. Důležitá je zejména přístupnost, dostatečná kapacita, bezplatný přístup, vzdálenost od prodejní jednotky a vybavenost orientačními tabulemi. [11]

Interiér prodejny neboli vnitřní design prodejny souvisí s použitým stavebním materiálem, zařízením, osvětlením, barevným řešením, zvukovou kulisou a vůní.

Použitý **stavební materiál** na obvodové zdi, podlahy a stopy musí být v souladu s prodáváním sortimentem a s image prodejní jednotky. Nutné je také brát v potaz hygienické a bezpečnostní předpisy, užité vlastnosti materiálu a charakter obchodního zařízení. Současný trend směřuje k flexibilitě prostoru, jsou využívány pohyblivé části, přepážky a přenosné stěny, které je možné snadno přesouvat. Jsou využívány především lehké materiály, které lze snadno přemisťovat a skladovat. [3]

Důležitou součástí úspěchu každé prodejny je její **osvětlení a barvy**, které dotváří celkový dojem prodejny. Maloobchodní jednotky využívají při tvorbě designu prodejny poznatků z psychologie barev s cílem ovlivnit nákupní chování zákazníků. Barvy a osvětlení musí splňovat několik funkcí, a to např. upozorňovat a upoutávat pozornost

zákazníků, musí vytvářet optimální atmosféru, která v zákazníkovi vyvolá dobré pocity a pohodu, díky které stráví v prodejně více času a více utratí, barvy mohou také ovlivnit vnímání např. velikosti prodejní plochy, vystavovaných produktů atd. [1]

Účinným způsobem, jak ovlivnit chování zákazníků je také **hudební kulisa** v prodejně. Je prokázán vliv tempa na rychlost pohybu zákazníků. Pokud je hudba vhodně zvolena, zákazníci ji nevnímají, přesto může ovlivnit délku pobytu v prodejně. Příjemná hudba odbourává napětí a stres, prodlužuje dobu strávenou v prodejně, přináší rozptýlení. Naopak příliš hlasitá hudba může vést k rychlejšímu opuštění prodejny. [1]

Čich má ze všech lidských smyslů největší vliv na lidské emoce, proto se v současnosti v maloobchodě stále více využívá **vůně** jako součást marketingové strategie. Vůně, která ladí s tématem nebo s výrobky v prodejně má pozitivní vliv na hodnocení místa prodeje a ovlivňuje čas strávený v prodejně.

Dispoziční řešení prodejny

Dispoziční řešení maloobchodní jednotky lze definovat jako prostorové uspořádání hmotných prostředků obchodní činnosti. Existují 4 základní layouty prodejny (viz Příloha č. 9).

Při tvorbě layoutu prodejny by se měl obchodník řídit těmito zásadami:

- pravidlo volného prostoru u vstupu - tato tzv. dekompresní zóna umožňuje zákazníkovi pohodlně vejít do prodejny, přizpůsobit se a naladit se na atmosféru prodejny. V této části by se neměla vyskytovat žádná nabídka produktů, jelikož ji zákazník přejde bez povšimnutí.
- pravidlo pravé strany – zákazník se podvědomě orientuje po vstupu do prodejny doprava,
- pravidlo symetrie a rovnováhy – zákazníci vnímají symetricky rozloženou prodejnu lépe, než tu která je asymetrická,
- pravidlo maximálního využití plochy – navrhovaný layout by měl maximálně využít celou plochu prodejny. Dlouhé a vysoké uličky jsou pro zákazníka nepohodlné, cítí se v nich zavřený. Rovněž by uličky měly být dostatečně široké, aby jimi zákazníci mohli projít, aniž by se dotýkali jeden druhého.
- pravidlo umístění pokladny – pokladna by měla být umístěna na konci předpokládané nákupní cesty zákazníka,

- pravidlo východu – prostor východu stejně jako dekompresní zóna by měl být prázdný. Zákazník je v této části již po zaplacení a není důvod mu tedy něco dále nabízet. [38]

3.2.6 Personál

Prodejní personál je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti firmy, a proto by volbě systému řízení lidských zdrojů měla být věnována dostatečná pozornost. Prodavači dokáží přitáhnout a vybudovat stálou klientelu, stejně tak však mohou zákazníky odradit. Kvalita, znalosti a důvěryhodnost prodejců ovlivňuje nejen image obchodu, ale má také značný vliv na výši tržeb. [3]

Řízení lidských zdrojů v maloobchodní firmě má určitá specifika:

- provozní personál v maloobchodě vytváří image retailera,
- pracovní doba je nerovnoměrně rozvržena,
- je zde vysoký podíl nekvalifikovaných pracovníků a žen,
- nízká průměrná mzda provozních pracovníků,
- nedostatek personálu. [4]

Všechny tyto faktory musí maloobchodník respektovat a musí s nimi umět pracovat. Důraz musí být kladen především na prodejní personál, jelikož právě on je tvůrcem a nositelem image maloobchodníka. Velkou pozornost je nutné věnovat především výběru správného prodejce, mezi jehož přednosti patří komunikativní a přátelská osobnost, citová stabilita, nadšení, čestnost, zájem o práci v maloobchodě a snaha o dosahování dobrých výsledků. Tyto požadavky na prodejce vychází z interaktivní povahy procesu prodeje v maloobchodě. [3]

Prodejní proces v maloobchodě se skládá z několika fází:

- kontaktování zákazníka,
- určení jeho požadavků a přání,
- předvedení a vyzkoušení produktu,
- uzavření prodeje,
- poprodejní fáze. [13]

Prodejní síly v obchodní firmě kromě vlastního prodeje plní další významné funkce, např. poskytování zpětné vazby managementu, poskytování informací zákazníkům o produktu a službách, přesvědčování zákazníků o koupi. Aby prodej probíhal efektivně, je

nutné klást důraz na znalost sortimentu zaměstnanci tak, aby dokázali pomoci zákazníkovi s výběrem např. srovnáním předností a nevýhod jednotlivých produktů a doporučením té nejvhodnější varianty pro daného zákazníka. Prodavači by také měli být psychologicky vybavení, aby rozpoznali, co si zákazníci přejí a dokázali zajistit jejich spokojenost. [13]

4 Metodika výzkumu

Průběh každého marketingového výzkumu můžeme rozdělit na dvě fáze, a to na fázi přípravnou a fázi realizační. Efektivní marketingový výzkum se skládá z pěti kroků [8]:

- 1) definování problému a cíle výzkumu,
- 2) sestavení plánu výzkumu,
- 3) shromáždění informací,
- 4) analýza informací,
- 5) prezentace výsledků.

4.1 Přípravná fáze

Tato fáze je nejdůležitější a nejobtížnější částí marketingového výzkumu, proto je nutné jí věnovat velkou pozornost. Nedostatky v této části výzkumu mohou mít za následek znehodnocení celého výzkumu, nezískání informací, pro které byl určen, a ztrátu nemalých finančních prostředků.

Definování problému a cíle výzkumu

Maloobchodní trh se v současnosti vyznačuje velkou konkurencí. Ne jinak je tomu i v případě maloobchodů zabývajících se prodejem sportovního vybavení. Zákazníci si mohou vybrat mezi širokou škálou prodejen a je proto nutné, aby prodejci našli způsob, jak zákazníky přilákat do jejich prodejen a co nejvíce naplnili jejich představy o příjemném a pohodlném nakupování, které uspokojí jejich potřeby.

Cílem výzkumu je provést analýzu nákupního prostředí vybraných prodejen poskytujících sportovní vybavení a jejich následné srovnání. Výzkum bude zaměřen na vybrané prvky maloobchodního mixu, tj. umístění a celkový vzhled prodejny (exteriér, interiér, dispoziční řešení prodejny, nákupní atmosféra,...), sortiment a poskytované služby, personál a podporu prodeje.

Plán výzkumu

Sestavení plánu marketingového výzkumu je důležitým okamžikem výzkumu, jelikož touto fází přechází celý proces z přípravné fáze do fáze realizační. Plán výzkumu především specifikuje typy údajů, které budou shromažďovány, způsob jejich sběru, metody jejich analýzy, rozpočet výzkumu a časového harmonogramu jednotlivých činností. [10]

Typy údajů

Pro účely této práce jsem využila data primární i sekundární. Primární data jsem získala prostřednictvím marketingového výzkumu, konkrétně kombinací metody pozorování a mystery shopping. Data sekundární jsem čerpala především z odborné literatury, webových stránek prodejců sportovního vybavení a stránek zabývajících se sportovní tematikou (viz Seznam použité literatury).

Metoda marketingového výzkumu

Jelikož jsem zkoumala jednotlivé prvky maloobchodního mixu, použila jsem metodu pozorování. Pozorování jsem využila především pro zhodnocení interiéru a exteriéru prodejny, jejího dispozičního řešení, vybavení, nákupní atmosféry a sortimentu v dané prodejně.

Důležitým prvkem mého zkoumání byla také úroveň zákaznického servisu poskytovaného personálem jednotlivých prodejen. K této analýze byla použita metoda mystery shopping. Podstatou mystery shopping je simulace nákupu v prodejnách s cílem zhodnotit chování prodejců vůči zákazníkům, jejich sociální a odborné kompetence. Bezprostředně po provedení fiktivního nákupu hodnotitel podrobně zaznamená průběh nákupu do záznamového archu (viz Příloha č. 11), jelikož časová prodleva mezi provedením nákupu a zaznamenáním jeho hodnocení může vést ke zkreslení dat. Celý nákup se řídí podrobně vypracovaným scénářem (viz Příloha č. 10). Předmětem návštěv byl sortiment fitness strojů, tenisových raket, snowboardů, in-line bruslí a jízdních kol.

Způsob sběru údajů

Výzkum probíhal po dobu dvou měsíců, konkrétně v měsících únoru a březnu 2011. Během tohoto období byly vybrané prodejny navštíveny 5x. Aby nedošlo při opakované návštěvě k odhalení, byla každá návštěva absolvována jiným mystery shopperem a bylo proto nutné zaškolit další 4 osoby.

Byly navštíveny tyto prodejny:

Sportisimo

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| • Avion Shopping Park | • Obchodní centrum Galerie |
| 700 30, Ostrava – Zábřeh | 722 00 Ostrava - Třebovice |

Hervis Sport

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| • OC Interspar | • OC Interspar |
| 700 30 Ostrava-Dubina | 708 00 Ostrava-Poruba |

Intersport

- OC Futurum
702 00 Ostrava

- Nádražní 32
756 61 Rožnov p. Radhoštěm

Výsledky získané pozorováním a fiktivním nákupem byly zaznamenány do záznamového archu. Ten byl strukturován podle jednotlivých kritérií utvářejících nákupní prostředí, které byly hodnoceny odpovědí ANO, pokud splnily dané kritérium, a NE v případě, že toto kritérium nebylo na prodejně splněno. V případě, že některé z kritérií nebylo splněno, mystery shopper tuto skutečnost doplnil o slovní komentář. U některých otázek a celkového hodnocení jednotlivých oblastí bylo využito také hodnocení pomocí škály 1-5, kdy 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší. Hodnotící list se skládal z těchto částí: exteriér, interiér, personál, sortiment a podpora prodeje.

Rozpočet

Rozpočet výzkumu tvořily tyto položky:

Náklady na tisk	100 Kč
Ušlá mzda	3075 Kč
Náklady na dopravu	800 Kč
Celkové náklady	3975 Kč

Harmonogram činností

Časové rozvržení jednotlivých činností výzkumu jsou znázorněny v následující tabulce.

Činnost	Kalendářní měsíc					
	Prosinec 2010	Leden 2011	Únor 2011	Březen 2011	Duben 2011	Květen 2011
Definice problému						
Plán výzkumu						
Předvýzkum						
Sběr údajů						
Zpracování údajů						
Analýza údajů						
Příprava zprávy						
Závěrečná prezentace zprávy						

Pilotáž

První návštěvu jsem realizovala osobně, abych zjistila, zda je záznamový arch správně strukturován a zda v něm nechybí některé prvky nákupního prostředí. Zjistila

jsem, že záznamový arch je v pořádku, avšak bylo nutné změnit původní plán, zaměřit se pouze na jeden produkt v rámci všech návštěv a to kvůli specializaci personálu na jednotlivá sportovní oddělení, díky které by docházelo pravděpodobně k hodnocení stále stejného prodejce. Mým záměrem je zjistit kompetence všech pracovníků prodejny, proto byla každá návštěva zaměřena na jiný produkt. Kromě fitness strojů jsem se také zaměřila na sortiment snowboardů, jízdních kol, tenisových raket a in-line bruslí. U nákupu všech těchto kategorií se přepokládá, že zákazník bude potřebovat při výběru asistenci personálu. Na základě zkoumaného sortimentu pak bylo nutné provést drobné úpravy záznamového archu.

4.2 Realizační fáze

Sběr a zpracování údajů

Výzkum proběhl dle plánu v měsíci únoru a březnu. Bylo navštíveno 6 prodejen, přičemž každá prodejna byla navštívena 5 krát. 5 z vybraných prodejen se nacházelo v Moravskoslezském kraji, 1 prodejna v kraji Zlínském. Tyto návštěvy byly uskutečněny mnou, Lenkou Solanskou, a třemi dalšími osobami. Každé návštěvě předcházelo 1,5 hodinové školení mystery shoppera.

Při realizaci výzkumu se nejčastějším problémem stal nezájem prodejců o obsluhu mystery shopperů, a proto museli ve většině případů fiktivní zákazníci oslovit prodejce sami. Při poslední návštěvě měl mystery shopper za úkol zakreslit layout prodejny a vytvořit několik ilustračních fotografií, to mu však nebylo personálem umožněno, a práce tedy neobsahuje žádné vlastní zakreslení uspořádání prodejny ani fotografie vnitřních prostorů. Jiné problémy, které by mohly narušit průběh výzkumu, se nevyskytly.

Zjištěné údaje zaznamenané do záznamového archu byly poté zpracovány pomocí softwaru Microsoft Word a Microsoft Excel.

5 Analýza nákupního prostředí

Cílem této kapitoly je provést analýzu údajů získaných metodou mystery shopping. Nejprve se zaměřím na analýzu prvků nákupního prostředí jednotlivých sportovních řetězců a poté provedu jejich celkové srovnání. U každé prodejny byly zkoumány tyto prvky nákupní atmosféry – exteriér, interiér, sortiment, personál a podpora prodeje.

5.1 Sportisimo

5.1.1 Sportisimo - OC Galerie

Exteriér

Prodejna Sportisimo se nachází v komplexu Obchodního centra Galerie na ulici Sjízdna 5554/2a v Ostravě-Třebovicích. Obchodní centrum se nachází 6 km od centra Ostravy, směrem Poruba, Mariánské Hory, Opava. Dopravní dostupnost je velmi dobrá vlastním automobilem i MHD. Galerie poskytuje 876 parkovacích míst, z toho 244 míst se nachází v podzemním parkovišti. Jezdí zde autobusové linky č. 44, 51, 54, 56, 271 a tramvaje č. 3, 4, 7, 8, 9, 17 a 19.

Již před vstupem do obchodního centra je prodejna Sportisimo viditelně označena na budově centra a na venkovním poutači. V prostorách vstupu se nachází orientační plán obchodního centra, který je zde k dispozici i v tištěné podobě. V obchodním centru se nachází přes 40 obchodů, které jsou otevřeny od 9 do 20 hodin. Nachází se zde také hypermarket Tesco, který je otevřen nonstop. Dostupnost prodejny v tomto nákupním centru byla ohodnocena mystery shoppery známkou 1.

Při hodnocení vstupních prostorů mohla daná prodejna získat maximálně 6 bodů. Mezi bodovaná kritéria patřilo viditelné označení prodejny, prostor pro vystavování produktů, čistota výlohy, poutavé aranžmá, příjemné osvětlení a bariéry vstupu do prodejny.

Vstupní prostory prodejny Sportisimo jsou viditelně označeny světelným nápisem. Prodejna má k dispozici dostatek prostoru pro prezentaci svých produktů a celé prodejny, jejímž cílem je nalákat zákazníky ke vstupu do prodejny. Nejedná se však o typicky řešenou výlohu, která je prosklená a prostorově ohraničená, nýbrž původní vstupní prostory, které byly téměř po celé délce přední části prodejny, byly zahrazeny vystavovaným zbožím.

Během prvních dvou návštěv, tj. 16. 2. a 22. 2., bylo aranžmá prodejny zaměřeno na propagaci zimního výprodeje. Tématikou byly tedy zimní sporty, figuríny prezentovaly zimní oděvy doplněné lyžařským a snowboardovým vybavením, nacházely se zde také saně a boby pro děti. Z dané tematiky vybočovala dětská jízdní kola. Na výloze se nacházel velký žlutý plakát ve tvaru trojúhelníku, který na výprodej upozorňoval. Stejný symbol se nacházel i na stojanu ve vstupních prostorách. Při ostatních návštěvách směřovala tematika výlohy k blížícímu se jaru, ve výloze se nacházela outdoorová obuv doplněná o plakát znázorňující outdoorové aktivity, dále bylo ve výloze prezentováno fotbalové oblečení a vybavení a také in-line brusle a dětská kola. Ukázku vstupních prostorů této prodejny lze vidět v Příloze č. 2.

Prodejna Sportisimo při všech návštěvách splňovala 5 z 6 stanovených kritérií. Jediné kritérium, které ohodnotili všichni fiktivní zákazníci za nedostačující, bylo osvětlení prodejny. Výloha nemá vlastní osvětlení, a je tedy osvětlena pouze vnitřním osvětlením prodejny. Vstupní prostory byly mystery shoppery ohodnoceny průměrnou známkou 1,4.

Interiér

Při hodnocení interiéru prodejny byl maximální počet získaných bodů 11. Bod byl prodejně přidělen v případě, že splňovala tyto kritéria: uspořádání dle jednotlivých druhů sportu, dostatečný prostor pro volný pohyb, stropy, podlahy a zdi korespondují s celkovým designem prodejny, čistota prodejny, barevné ladění působí příjemně, v prodejně hraje hudba, tato hudba působí příjemně, je nastavena vhodná teplota, vhodné osvětlení, prodejní prostory jsou odděleny od skladových prostorů, pokladna je umístěna na levé straně prodejny.

Prodejny Sportisimo jsou pro snadnější orientaci zákazníka uspořádány do jednotlivých oddělení, přičemž tyto oddělení jsou viditelně označeny nápisem. Některé části prodejny neposkytovaly zákazníkům dostatečný prostor pro volný pohyb, jednalo se zejména o uličky s oděvy, kde se mohl pohybovat pouze jeden zákazník. Hudební kulisa byla tvořena hudbou z rádia. Při dvou návštěvách však byla tato hudba označena za nepříjemnou vzhledem k vysoké hlasitosti a obsahu, jelikož v danou chvíli byly na programu zprávy. Všechny prodejny Sportisimo využívají při tvorbě celkového designu prodejny své firemní barvy, a to modrou, červenou a bílou, přičemž tyto barvy působí na zákazníka příjemným dojmem. V prodejně byla při všech návštěvách nastavena vhodná teplota a intenzita osvětlení byla také vyhovující. Z hlediska dispozičního řešení prodejny

Sportisimo využívají přímý layout, viz Příloha č. 9. Pokladna se při vstupu do prodejny nachází na levé straně.

Z celkového počtu 11 bodů, které mohla prodejna získat při splnění stanovených kritérií, tato prodejna získala průměrně 9,6 bodů a splnila tak zvolená kritéria na 87,3 %. Celkově byla tato prodejna ohodnocena fiktivními zákazníky průměrnou známkou 1,8.

Sortiment

Při každé návštěvě se mystery shopper zaměřil na jiný produkt, jelikož jednotliví prodejci se v prodejnách specializují na vybrané druhy sportovního vybavení a při zaměření pouze na jediný produkt by byl při každé návštěvě pravděpodobně hodnocen ten samý prodejce. Předmětem zájmu byly při jednotlivých návštěvách fitness stroje, snowboardy, tenisové rakety, in-line brusle a jízdní kola. Celkový počet bodů, který mohla prodejna získat je 12 bodů, a to v případě, že splnila tyto kritéria – nalezení zkoumaného produktu bez problémů, dostatečně široký sortiment, viditelné označení produktu cenou, možnost daný produkt vyzkoušet, možnost výměny zakoupeného produktu, hodnoceny byly také doplňkové služby, které prodejna nabízí, např. platba kartou, věrnostní program, poskytování dárkových poukazů, možnost nákupu na splátky či nákup přes internetový obchod řetězce.

Sortiment byl nejhůře hodnocen při první návštěvě, kdy mystery shopper předstíral nákup fitness stroje. Přestože je prodejna uspořádána do jednotlivých oddělení a tyto oddělení jsou označeny nápisy, nemohl mystery shopper daný produkt najít, jelikož se nelogicky nacházel v oddělení turistiky. Sortiment byl velmi úzký a mělký, nacházely se v něm pouze tři produkty. Tyto produkty byly rovněž nevhodně umístěny, jelikož zákazníkovi neposkytovaly dostatek prostoru pro důkladné prohlédnutí. Sortiment fitness strojů získal pouze 6 bodů z 12. Za nedostatečně široký byl považován rovněž sortiment snowboardů a tenisových raket, jelikož nabízí pouze produkty pro začátečníky a v případě snowboardů prodejna nenabízela vhodné snowboardové boty a zákazníkovi byl doporučen nákup v jiné prodejně. Nejlépe hodnoceným byl sortiment jízdních kol, který získal 11 bodů z 12 možných.

Při dvou návštěvách na produktech chybělo také viditelné označení cenou. Ze služeb prodejny Sportisimo nabízí svým zákazníkům možnost platby platební kartou, věrnostní program, nákup dárkového poukazu, splátkový prodej při nákupu nad 3000 Kč a možnost nákupu v internetovém obchodě. Neposkytuje dopravu a servis provádí pouze u jízdních kol.

Z celkového počtu 11 bodů získala tato prodejna průměrně 8,8 bodů a stanovená kritéria tak byla splněna ze 73,3 %. Celkově byla tato prodejna ohodnocena průměrnou známkou 2,6.

Personál

Na prodejně se při každé návštěvě nacházelo 4-5 prodejců. Z hlediska struktury personálu se většinou jednalo o ženy, přičemž jedna se vždy nacházela u pokladny. Na prodejně se vyskytovali 2 muži, kteří měli na starost převážně sortiment jízdních kol a servis. Personál se v těchto prodejnách vyznačuje specializací na jednotlivé výrobní sektory, a tedy v případě, že se prodejce v daný okamžik na prodejně nenachází, nikdo jiný jej neumí zastoupit a zákazníkovi kvalifikovaně poradit s výběrem.

V této oblasti mohla prodejna získat maximálně 11 bodů. Hodnocená kritéria a počet získaných bodů při jednotlivých návštěvách znázorňuje Tab. 5.1. Nejhuře byl personál hodnocen opět při nákupu fitness stroje. Fiktivní zákazník nebyl pozdraven při vstupu do prodejny a nebyl rovněž osloven ve výrobním sektoru, přestože se v prodejně nacházelo velmi málo zákazníků. Po více jak 5 minutách tedy mystery shopper oslovil prodejce sám, ten se však v daném sortimentu nevyznal a musel najít kolegu, který přišel za dalších 5 minut. Ačkoliv byl sortiment v této prodejně velmi úzký, neměl prodejce velký přehled a při dotazu na funkce je četl z přiložených manuálů. Nepůsobil na zákazníka příliš odborně ani vstřícně. Prodejce rovněž nevěděl, zda poskytují dopravu a v jaké hodnotě nabízí dárkové poukazy, odkázal zákazníka na prodejce u pokladny.

Tab. 5.1. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií personálu prodejny Sportisimo (max. 11 bodů)

Datum návštěvy/hodnocené kritérium	16.2. posilovací stroje	22.2. snowboard	28.2. tenisová raketa	14.3. in-line brusle	18.3. jízdní kolo
pozdrav při vstupu do prodejny	0	0	1	0	0
oslovení ve výrobním sektoru	0	1	1	1	0
upravenost prodejce	1	1	1	1	1
firemní uniforma	1	0	1	1	1
označení jmenovkou	0	0	0	0	1
dostatečně hlasitý a srozumitelný projev	0	1	1	1	1
trpělivě odpovídal na dotazy	1	1	1	1	1
udržoval oční kontakt	0	1	1	1	1
měl přehled ve zboží	0	1	1	1	1
nabídl více variant	0	1	1	1	1
pozdravil při odchodu	0	1	1	1	1
celkový počet bodů	3	8	10	9	9
hodnocení v %	27,3	72,7	90,9	81,8	81,8

Při ostatních návštěvách však byl tento špatný dojem z první návštěvy upraven milým a vstřícným personálem, který měl přehled v nabízeném zboží a dokázal zákazníkovi kvalifikovaně poradit při výběru. Celkově tak personál prodejny získal průměrně 8 z 11 bodů, což představuje splnění této oblasti hodnocení na 72,7 %, a byl ohodnocen průměrnou známkou 2.

Kromě kritérií uvedených v Tab. 5.1 měli fiktivní zákazníci také ohodnotit známkou 1-5 ochotu a vstřícnost prodejce, profesionalitu, odbornost a schopnost reagovat na dotazy zákazníka. Nejlépe byla hodnocena schopnost prodejce reagovat na dotazy (průměrná známka 1,2), naopak nejhůře byla hodnocena profesionalita prodejce (průměrná známka 2).

Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje mohla prodejna získat maximálně 5 bodů. Bod získala v případě, že splnila tato kritéria - v prostorách vstupu se nacházel stojan s propagačními letáky, v prostorách prodejny se nacházely propagační plakáty na jakémkoliv zboží, ve výrobním sektoru se nacházely propagační materiály, prodejce poskytl zákazníkovi nějaký propagační materiál.

V prostorách vstupu se nacházel zásobník na letáky s mnoha přihrádkami. Avšak při třech návštěvách z pěti byl tento zásobník úplně prázdný a na mystery shoppery nepůsobil dobrým dojmem. Ve vstupních prostorách se nacházel také stojan na letáky s akčním zbožím, na bezpečnostních branách se nacházela dekorace. V prostorách prodejny se vyskytovalo mnoho poster rámců, závěsných cedulí upozorňujících na výprodeje, biny s akčními produkty, v prostorách obuvi a převlékacích kabinek se nachází rohožky Sportisimo, v čele některých uliček se nacházely dekorace jednotlivých výrobců sportovního vybavení. Propagační materiály se nacházely téměř ve všech odděleních, na které se fiktivní zákazníci zaměřovali. Jednalo se především o letáky a katalogy, stojánky upozorňující na sníženou cenu produktů. V sektoru fitness strojů se nacházely manuály k jednotlivým strojům, avšak tyto manuály byly pokrčené a zašlé.

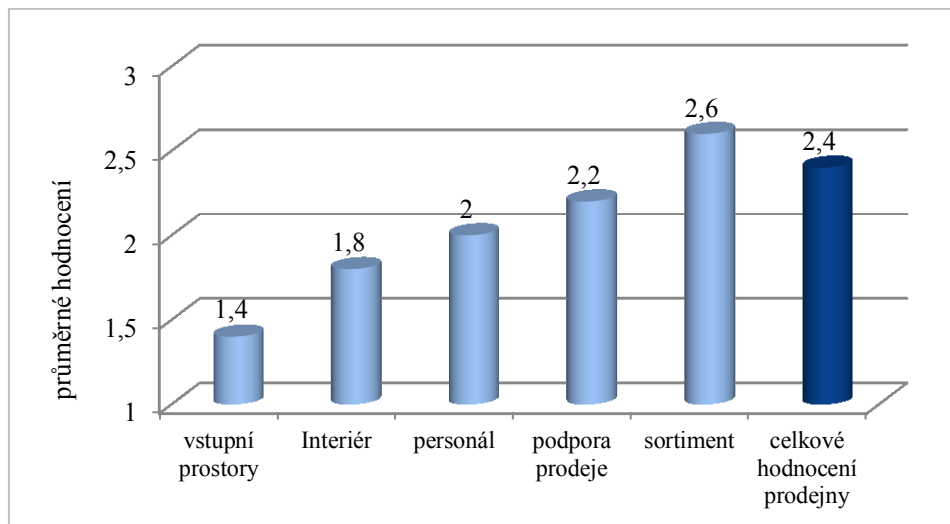
Prodejna Sportisimo získala za podporu prodeje průměrně 3,2 bodů a splnila tak stanovená kritéria na 64 %. Celkově byla prodejna ohodnocena známkou 2,2.

Celkové hodnocení prodejny

Každá prodejna byla hodnocena z hlediska kritérií, které byly zařazeny do 5 oblastí – vstupní prostory, interiér, personál, sortiment a podpora prodeje. Obr. 5.1 zobrazuje průměrné hodnocení těchto jednotlivých oblastí hodnocení a také celkové hodnocení dané

prodejny. Z grafu je patrné, že nejlépe hodnotili fiktivní zákazníci vstupní prostory, které byly průměrně ohodnoceny známkou 1,4, naopak nejhůře se umístil s průměrnou známkou 2,6 sortiment prodejny. Celkově pak byla tato prodejna ohodnocena známkou 2,4.

Obr. 5.1 Celkové hodnocení prodejny Sportisimo



5.1.2 Sportisimo – Avion Shopping Park

Exteriér

Druhá zkoumaná prodejna Sportisimo se nachází v největším nákupním centru v Moravskoslezském regionu. Nákupní centrum Avion Shopping Park se nachází v ulici Rudná 114/3114 v Ostravě – Zábřehu a je dobře dostupná automobilem, MHD i pěšky z blízkého sídliště Pískové doly. Jezdí zde autobusové linky č. 45, 48, 65 a meziměstská doprava Ostrava-Havířov, tramvaje č. 2, 7 a 13. Nákupní centrum nabízí 2500 parkovacích míst na venkovním parkovišti a 600 parkovacích míst v podzemní garáži. Nachází se zde přibližně 150 obchodů. Hlavními nájemci jsou Ikea, Hypernova, Baumax, Electroworld, Datart, H&M, Lindex a New Yorker.

Prodejna Sportisimo je viditelně označena na budově nákupního centra, a to ze všech stran, kde se nachází hlavní vchody. V prostorách vstupu se nachází orientační plán obchodního centra, který je zde k dispozici i v tištěné podobě. Dostupnost prodejny v tomto nákupním centru byla také ohodnocena mystery shoppery známkou 1.

Nad vchodem do prodejny se nachází velký světelný nápis označující název prodejny. Vstupní prostory jsou řešeny jiným způsobem než v případě prodejny v obchodním centru Galerie. Jedná se zde o typickou výlohu, která je prosklená a prostorově ohraničená ze všech stran. Tématika výlohy a vystavované zboží bylo téměř

totožné se zbožím, které se nacházelo v předešlé prodejně Sportisimo. Její pozadí bylo sytě červené. Ukázku vstupních prostorů i interiéru lze vidět v Příloze č. 3.

Z celkového počtu 6 bodů získala tato prodejna 5 bodů a splnila tak stanovená kritéria na 83,3 %. Jediným nedostatkem výlohy bylo opět osvětlení, které nebylo dostatečné. Celkově byly vstupní prostory prodejny ohodnoceny známkou 2.

Interiér

Tato prodejna je rovněž uspořádána do jednotlivých oddělení v závislosti na druhu sportu a jednotlivá oddělení jsou viditelně označena nápisy. Při tvorbě celkového designu jsou ve všech prodejnách využívány firemní barvy, tzn. modrá, červená a bílá. Tato prodejna je oproti prodejně v obchodním centru Galerie přibližně 2x větší a poskytuje zákazníkům dostatečný prostor pro volný pohyb. Z hlediska dispozičního řešení prodejny Sportisimo využívají přímý layout. Pokladna se při vstupu do prodejny nachází na levé straně. V prodejně je dominantních několik širokých sloupů, které jsou modré barvy a nachází se zde motto prodejen Sportisimo – Život v pohybu.

Hudební kulisa byla tvořena rovněž hudbou z rádia. Při jedné z návštěv v prodejně nehrála žádná hudba a při jedné z dalších návštěv byla tato hudba označena za nepříjemnou kvůli vysoké hlasitosti. Čistota prodejny nebyla splněna při jedné z pěti návštěv, jelikož na mnoha místech se nacházely pohozené papírky a nalepené žvýkačky na podlaze, celkově zde bylo špinavé prostředí. Nejhuře byla prodejna hodnocena opět při nákupu fitness stroje, kdy kromě výše zmíněných nedostatků byla na prodejně také velmi nízká teplota. Všichni fiktivní zákazníci se rovněž shodli na nedostatečném osvětlení celé prodejny.

Z celkového počtu 11 bodů tato prodejna získala průměrně 8,8 bodů, což představuje splnění stanovených kritérií na 80 %, a prodejna byla celkově ohodnocena známkou 2,4.

Sortiment

Sortiment byl v této prodejně nejlépe hodnocenou oblastí, jelikož získal průměrnou známku 1,2. Z maximálního počtu 12 bodů získala tato prodejna průměrně 10 bodů a splnila tak kritéria z 83,3 %. Fiktivní zákazníci našli zkoumané zboží bez problému, sortiment byl u všech zkoumaných produktů dostatečně široký a všechny produkty byly viditelně označeny cenou. Ze služeb prodejny Sportisimo nabízí svým zákazníkům možnost platby platební kartou, věrnostní program, nákup dárkového poukazu, splátkový prodej při nákupu nad 3000 Kč a možnost nákupu v internetovém obchodě. Zákazníkům neposkytuje dopravu a servis provádí pouze u jízdních kol.

Personál

Naopak personál této prodejny byl hodnocen ze všech kritérií nejhůře. Z maximálního počtu 12 bodů získal průměrně 6,4 bodů, což představuje splnění pouze na 58,2 %. Celkově byla tato prodejna z hlediska personálu ohodnocena známkou 2,6.

Na prodejně bylo při každé návštěvě 4-5 prodejců, přičemž většina prodejců byly ženy. Při vstupu do prodejny nebyl mystery shopper ani jednou pozdravem a ve výrobním sektoru byl osloven prodejcem pouze jednou, přestože počet zákazníků v prodejně byl v danou dobu velmi nízký. Podrobný přehled získaných bodů za jednotlivá hodnocená kritéria znázorňuje Tab. 5.2.

Tab. 5.2. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií personálu prodejny Sportisimo (max. 11 bodů)

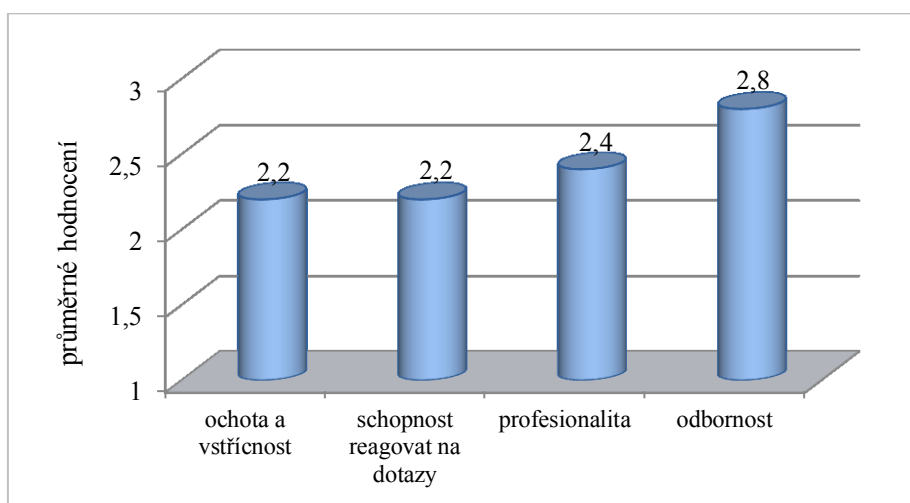
Datum návštěvy	16.2. posilovací stroje	22.2. snowboard	28.2. tenisová raketa	14.3. in-line brusle	18.3. jízdní kolo
pozdrav při vstupu do prodejny	0	0	0	0	0
oslovení ve výrobním sektoru	0	0	0	0	1
upravenost prodejce	1	1	1	1	1
firemní uniforma	1	1	0	1	0
označení jmenovkou	0	1	0	1	0
dostatečně hlasitý a srozumitelný projev	1	1	1	1	1
trpělivě odpovídal na dotazy	0	0	1	1	1
udržoval oční kontakt	0	1	1	1	1
měl přehled ve zboží	0	0	1	1	1
nabídl více variant	0	0	1	1	1
pozdravil při odchodu	0	1	0	1	1
celkový počet bodů	3	6	6	9	8
hodnocení v %	27,3	54,5	54,5	81,8	72,7

Nejhůře byl personál hodnocen opět při nákupu fitness stroje. Na prodejně bylo velmi málo zákazníků, a přestože se na prodejně vyskytovalo 5 prodejců, byl jimi mystery shopper déle než 5 minut ignorován. Prodavačky se na prodejně bavily mezi sebou a pily kávu, i když stály kousek od zákazníka. Mystery shopper tedy oslovil prodavačky sám. Prodavačka nepůsobila příliš ochotně a hned zákazníkovi oznámila, že o fitness strojích mu nic neřekne, jelikož o nich nic neví. Kolega, který má tento sortiment na starosti, nebyl v práci. Mystery shopper tedy odešel předčasně z prodejny. Ani při druhé návštěvě zaměřené na snowboard a snowboardové bot se však nepodařilo fiktivnímu zákazníkovi zastihnout kompetentního prodejce, který by zákazníkovi dokázal kvalifikovaně poradit s výběrem. Místo toho byl zákazník odkázán na jejich webové stránky, kde si může o volbě vhodného snowboardu přečíst. Při ostatních návštěvách již byli na prodejně

přítomni prodejci, kteří měli přehled v daném sortimentu a s výběrem zákazníků pomohli.

Hodnocení prodejců z hlediska jejich vstřícnosti a ochoty, profesionality, odbornosti a schopnosti reagovat na dotazy zákazníka znázorňuje Obr. 5.2. Nejlépe hodnoceným kritériem byla ochota a vstřícnost prodejce, kterou fiktivní zákazníci ohodnotili průměrnou známkou 2,2, nejhůře pak ohodnotili odbornost personálu prodejny, a to známkou 2,8.

Obr. 5.2. Průměrné hodnocení prodejců v prodejně Sportisimo



Podpora prodeje

Stejně jako základní prvky exteriéru a interiéru jsou pro všechny prodejny Sportisimo společné, použité nástroje podpory prodeje jsou ve zkoumaných prodejnách téměř totožné. V prostorách vstupu byl zásobník na akční letáky, ale na rozdíl od prodejny v obchodním centru Galerie, byl tento zásobník vždy plný. Při prvních návštěvách se na bezpečnostních branách nacházela dekorace s výprodejovým symbolem, poté s outdoorovou tematikou. V prostorách prodejny se vyskytovalo mnoho poster rámců a plakátů, závěsných cedulí upozorňujících na výprodeje, biny s akčními produkty, v prostorách obuvi a převlékacích kabin se nachází rohožky Sportisimo, v čele některých uliček se nacházely dekorace jednotlivých výrobců sportovního vybavení. Propagační materiály se nacházely ve všech odděleních, na které se fiktivní zákazníci zaměřovali. Jednalo se především o letáky a katalogy, stojánky upozorňující na sníženou cenu produktů.

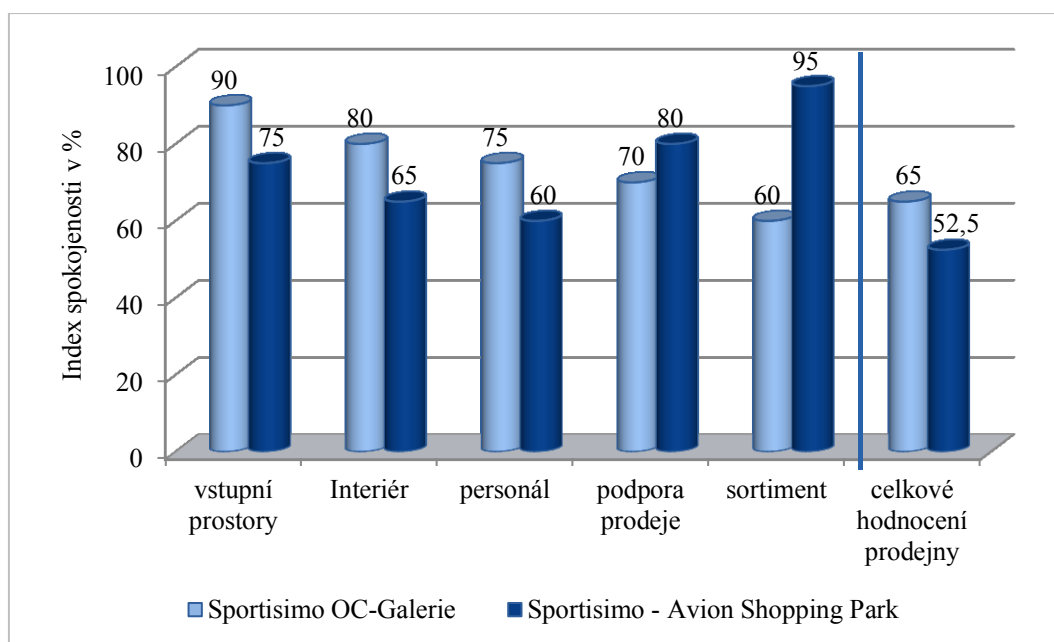
Tato prodejna získala v této oblasti 4 z maximálního počtu 5 bodů, což představuje splnění zvolených kritérií na 80 %. Celkově byla prodejna udělena průměrná známka 1,8.

Celkové hodnocení prodejny

Tato prodejna dosáhla nejlepšího hodnocení v oblasti sortimentu, kde získala průměrnou známku 1,2. Celkově však prodejna Sportisimo získala průměrnou známku 2,6. Tento výsledek ukazuje na skutečnost, že široký sortiment ještě neznamená úspěch dané prodejny. Zákazníci vnímají celkové prostředí prodejny všemi jejími smysly a obzvláště důležitou roli pak hraje personál prodejny. Ten byl mystery shoppery v této prodejně ohodnocen známkou 2,6 a jedná se o nejhůře hodnocenou oblast dané prodejny. To mělo zřejmě největší vliv na celkové hodnocení prodejny.

Obr. 5. 3. znázorňuje srovnání indexu spokojenosti jednotlivých oblastí kritérií obou prodejen Sportisimo. Prodejna Sportisimo, která se nachází v nákupním centru Avion, dosáhla oproti prodejně v obchodním centru Galerie horšího hodnocení v oblasti vstupní prostory, interiér a personál. Lépe byl naopak hodnocen sortiment a podpora prodeje prodejny. Celkově dosáhla lepšího celkového ohodnocení prodejna v obchodním centru Galerie.

Obr. 5. 3. Srovnání hodnocení obou prodejen Sportisimo pomocí indexu spokojenosti



5.2 Hervis Sport

5.2.1 Hervis Sport – OC Interspar Poruba

Exteriér

První ze zkoumaných prodejen Hervis Sport se nachází v 1. patře nákupního centra Interspar na ulici Opavská 6201/1a v Ostravě-Porubě. Toto obchodní centrum patří mezi nejnovější obchodní centra v Ostravě, jelikož bylo otevřeno teprve v prosinci roku 2007. V tomto nákupním centru se nachází hypermarket a restaurace Interspar, prodejna Tchibo, Pet Center Express, lékárna Dinarin a další. Budovu nákupního centra, ve kterém se tato prodejna nachází, lze vidět v Příloze č. 4.

Nákupní centrum je dobře dostupné automobilem i MHD, zákazníkům nabízí přes 360 parkovacích míst, přičemž převážná většina se nachází v podzemním parkovišti. Do bezprostřední blízkosti nákupního centra jezdí tramvajové linky č. 3, 7, 8, 9 a 17.

Prodejna Hervis Sport je viditelně označena na budově nákupního centra, a to ze všech jeho stran. Po vstupu do nákupního centra na tuto prodejnu není jinde upozorňováno, jelikož se zde nenachází žádný orientační plán budovy. V budově nákupního centra se nachází výtah, ten poskytuje bezbariérový přístup všem zákazníkům. Dostupnost prodejny v tomto nákupním centru byla ohodnocena mystery shoppery známkou 1.

Nad vchodem do prodejny se nachází velký světelný nápis označující název prodejny. Přestože celá venkovní strana prodejny je tvořena prosklenou výlohou, prodejna Hervis Sport ji nevyužívá pro vystavování svých produktů. Výloha tvoří pouze jedno velké okno do prodejny, a jelikož se hned za vchodem nachází po obou stranách i pokladny, má možnost zákazník nahlédnout i za ně. Ve výloze se vyskytoval pouze nalepený plakát, případně akční letáky. Z maximálního počtu 6 bodů tato prodejna získala 4 body a splnila tak stanovená kritéria z 66,7 %. Žádného mystery shoppera toto řešení vstupních prostorů příliš nezaujalo, a proto mu byla udělena známka 3.

Interiér

Prodejny Hervis Sport jsou pro snadnější orientaci zákazníka uspořádány do jednotlivých oddělení podle druhu sportu. Velikostí se nejedná o příliš velké prodejny, přesto je zde dostatečný prostor pro volný pohyb zákazníků. Z hlediska dispozičního řešení prodejny Hervis Sport využívají přímý layout. Pokladny se nachází po levé i pravé straně přední části prodejny.

Všem prodejnám Hervis Sport je společné řešení střední části prodejny, která je tvořena běžeckou dráhou. Celkové barevné řešení koresponduje s firemními barvami (červená, bílá, modrá) a působí na zákazníka příjemným dojmem. Při všech návštěvách byla hudební kulisa tvořena hudbou z rádia a tato hudba byla všem fiktivním zákazníkům příjemná z hlediska tempa, intenzity i stylu. V prodejně byla při všech návštěvách nastavena vhodná teplota a intenzita osvětlení prodejny byla dostačující. Při dvou návštěvách z pěti nebylo splněno kritérium čistoty prodejny, jelikož se na podlaze nacházely papírky a v oddělení in-line bruslí byly špinavé zkušební prostory a sedačky.

Z celkového počtu 11 bodů tato prodejna získala v průměru 10,6 bodů a splnila tak stanovená kritéria na 96,4 %. Fiktivními zákazníky byla ohodnocena známkou 1,2.

Sortiment

Prodejna je přehledně uspořádána do jednotlivých oddělení a fiktivní zákazníci neměli problém předmět jejich zájmů nalézt. Ve většině případů byl sortiment nabízený prodejnou Hervis Sport dostatečně široký, pouze u tenisových raket ohodnotil mystery shopper sortiment za nepřiliš široký díky zaměření pouze na začátečnickou úroveň a zamýšlený nákup by tak zde neuskutečnil. Fiktivní zákazníci měli možnost všechny produkty vyzkoušet, produkty byly viditelně označeny cenou s výjimkou sortimentu snowboardů, kde chybělo viditelné označení téměř u všech produktů. Prodejna Hervis Sport nabízí ze služeb možnost platby platební kartou, možnost výměny zboží, nákup dárkových poukazů, členům jejich věrnostního klubu poskytuje dopravu do 20 km zdarma. Neposkytuje možnost nákupu na splátky, neumožňuje zákazníkům nákup přes internetový obchod a servis poskytuje u snowboardů, raket a jízdních kol, a to za poplatek.

Z celkového počtu 12 bodů tato prodejna získala za její sortiment průměrně 9,2 bodů, což představuje úspěšnost na 76,7 %, a byla ohodnocena v této oblasti známkou 1,8.

Personál

Při hodnocení personálu prodejny byl maximálně dosažitelný počet bodů 11. Tato prodejna získala průměrně jen 8,2 bodů a personál se tak stal jednou z nejhůře hodnocených oblastí prodejny, jelikož splnil stanovená kritéria na 74,5 %. Mystery shoppery byla tato kategorie hodnocení prodejny oceněna známkou 2,4. Podrobný přehled získaných bodů za jednotlivá kritéria zobrazuje Tab. 5. 3.

Personál prodejny byl tvořen převážně ženami, přičemž při každé návštěvě se na prodejnu nacházeli v průměru 3-4 prodejci. Všichni prodejci byli upraveni, měli na sobě firemní uniformu a byli označeni jmenovkou. Při vstupu do prodejny nebyl zákazník ani

jednou pozdraven a ve výrobním sektoru byl osloven pouze jednou, přestože se na prodejně nacházelo velmi málo zákazníků. Ačkoliv byli zákazníci personálem zaznamenáni, ignorovali je. Při 4 návštěvách z 5 museli tedy fiktivní zákazníci oslovit prodejce sami. Nejhorší byli prodejci hodnoceni při nákupu snowboardů a in-line bruslí. Při nákupu snowboardů se na prodejně nenacházel prodejce, který měl danou oblast na starosti, a na prodejně tak nebyl nikdo, kdo by zákazníkovi s výběrem poradil. Obsluhující prodejce při dotazu odcházel do skladových prostor a vracel se pouze se základními informacemi. Kompetentní prodejce měl být přítomen až v odpoledních hodinách.

Tab. 5.3. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií personálu prodejny Hervis Sport (max. 11 bodů)

Datum návštěvy/ hodnocené kritérium	16.2. posilovací stroje	22.2. snowboard	28.2. tenisová raketa	14.3. in-line brusle	18.3. jízdní kolo
pozdrav při vstupu do prodejny	0	0	0	0	0
oslovení ve výrobním sektoru	1	0	0	0	0
upravenost prodejce	1	1	1	1	1
firemní uniforma	1	1	1	1	1
označení jmenovkou	1	1	1	1	1
dostatečně hlasitý a srozumitelný projev	1	1	1	1	1
trpělivě odpovídal na dotazy	1	1	1	1	1
udržoval oční kontakt	1	1	0	1	1
měl přehled ve zboží	1	0	1	0	1
nabídl více variant	1	0	1	1	1
pozdravil při odchodu	1	1	1	0	1
celkový počet bodů	10	7	8	7	9
hodnocení v %	90,9	63,6	72,7	63,6	81,8

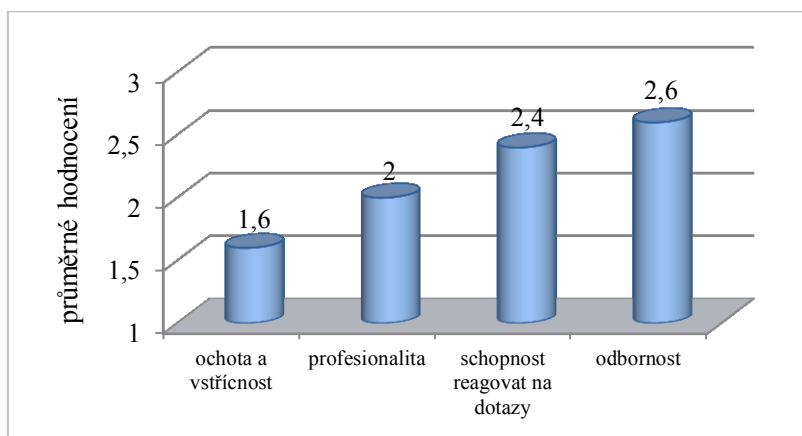
Při nákupu in-line bruslí se na prodejně nacházelo přibližně 7 zákazníků, avšak prodejci nejevili o obsluhu zákazníků zájem a 2 ze 4 prodejců odešli do skladu. Na prodejně se tedy nacházela pouze pokladní a jeden prodejce. Čekací doba byla velmi dlouhá a 2 zákazníci odešli, aniž by byli obslouženi. Prodejce obsloužil jednoho ze zákazníků, a přestože se vyskytoval v blízkosti mystery shoppera, neoslovil jej. Mystery shopper jej musel oslovit sám. Prodejce však neměl v sortimentu in-line bruslí moc velký přehled a poskytl zákazníkovi jen základní informace.

Nejlépe byl prodejce hodnocen při první návštěvě, kdy se mystery shopper zajímal o nákup fitness stroje. Poté, co přišel do výrobního sektoru, byl po chvíli osloven prodejcem, který měl v nabízeném sortimentu velmi dobrý přehled, byl velmi vstřícný a působil profesionálně a odborně. Upozornil zákazníka na aktuální slevovou akci na některé stroje a donesl zákazníkovi slevovou knížku.

Průměrné hodnocení všech prodejců z hlediska jejich ochoty a vstřícnosti, profesionality, odbornosti a schopnosti reagovat na dotazy znázorňuje Obr. 5. 4. Nejlépe

byla hodnocena ochota a vstřícnost personálu, která získala známku 1,6, naopak nejhůře se umístila odbornost personálu, kterou fiktivní zákazníci ohodnotili známkou 2,6.

Obr. 5. 4. Průměrné hodnocení prodejců prodejny Hervis Sport



Podpora prodeje

V prostorách vstupu se nacházel zásobník na akční letáky a jiné propagační materiály. Na bezpečnostních branách se nacházela dekorace upozorňující na výprodej v prodejně, při dalších návštěvách pak informovala o zahájení internetového prodeje.

Při prvních dvou návštěvách v prodejnách Hervis Sport probíhal velký výprodej, na který upozorňovaly závěsné cedule, různé stojánky u akčního zboží, na věšácích s oblečením byly visačky s nápisem sleva, nacházely se zde biny a paletové ostrovy se zlevněným zbožím a téměř kolem všech regálů a uliček se nacházely žluté pásy s nápisem výprodej. Po skončení výprodeje vystřídaly závěsné cedule s informacemi o výprodeji cedule s nápisy Hervis Sport zobrazující různé druhy sportu. Po celé prodejně se nachází poster rámy a plakáty různých výrobců sportovního vybavení. Propagační materiály jednotlivých výrobků se nacházely pouze v sektoru fitness strojů a jízdních kol. Jednalo se o cedulky komunikující sníženou cenu výrobku.

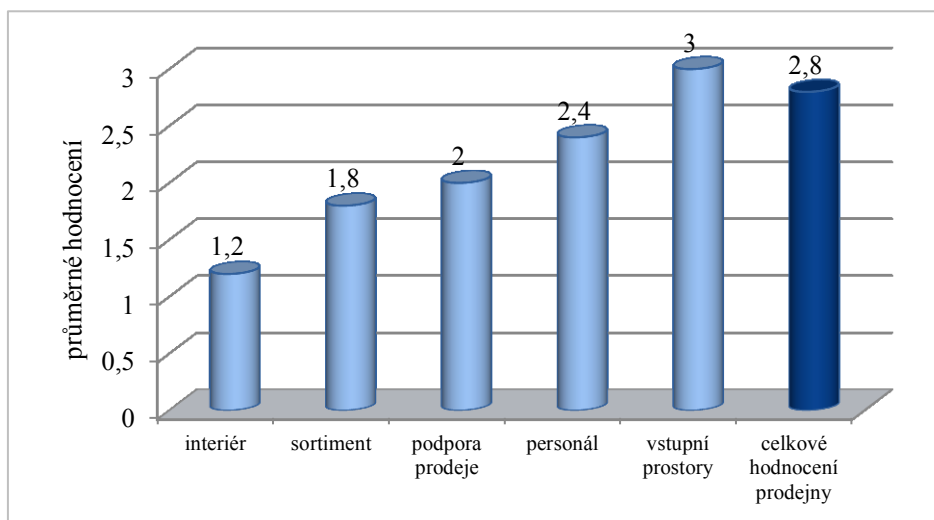
Prodejna Hervis Sport získala za podporu prodeje průměrně 3,8 bodů, což představuje 76 % úspěšnost v této oblasti. Celkově byla prodejna ohodnocena známkou 2.

Celkové hodnocení prodejny

Nejlépe hodnocenou oblastí této prodejny byl její interiér, který byl ohodnocen známkou 1,2. Naopak nejhůře byly hodnoceny vstupní prostory, jejichž řešení se mystery shopperům příliš nelíbilo a ohodnotili je známkou 3. Přestože sortiment dané prodejny byl hodnocen poměrně dobře, konečný výsledek byl ovlivněn převážně personálem prodejny,

se kterým zákazníci nebyli příliš spokojeni. Podrobný přehled výsledků všech hodnocených oblastí znázorňuje Obr. 5.5.

Obr. 5.5. Celkové hodnocení prodejny



5.2.2 Hervis Sport – OC Interspar Dubina

Exteriér

Druhá zkoumaná prodejna Hervis Sport je umístěna v obchodním centru Interspar, které se nachází na ulici Horní 283/87 v Ostravě-Dubině. Nachází se u frekventované ulice Plzeňská a je dobře dostupná automobilem, MHD i pěšky ze sídliště Dubina. Jezdí zde tramvajové linky č. 1, 3, 10, 12, 17, 18, 19. Před vchodem do obchodního centra je zastávka autobusových linek č. 27 a 55.

V tomto nákupním centru se nachází hypermarket a restaurace Interspar, prodejna Kik, Pet Center, OKAY elektro, lékárna, parfumerie Fann a další. V současnosti prochází toto obchodní centrum přestavbou, díky které dojde ke zvýšení prodejních ploch některých již existujících prodejen a v nových prostorách bude otevřena nová prodejna sportovního řetězce Decathlon, které bude mít rozlohu téměř 5000 m².

Prodejna Hervis Sport je viditelně označena na budově obchodního centra a je na ni upozorňováno i na orientačním plánu, který se nachází v prostorách vstupu do centra Interspar. Dostupnost této prodejny byla fiktivními zákazníky ohodnocena známkou 1 i přesto, že museli do této prodejny dlouho cestovat městskou hromadnou dopravou. Toto obchodní centrum totiž slouží především obyvatelům městské části Dubina a obcím v okolí a pro ně je dobře dostupné. Zákazníci z jiných částí Ostravy však s největší pravděpodobností budou volit jiné obchodní centrum.

Prodejna Hervis Sport je označena nad vchodem velkým světelným nápisem. Jelikož se jedná o řetězec prodejen, jsou celkové vstupní prostory řešeny stejným způsobem jako u předešlé prodejny. Vstupní prostory této prodejny byly tedy opět ohodnoceny známkou 3.

Interiér

Interiér této prodejny dosáhl vysokého hodnocení stejně jako předešlá prodejna. Z maximálního počtu 11 bodů získala průměrně 10,8 bodů, což představuje 98,2 % úspěšnost v této oblasti. Celkově byl interiér prodejny ohodnocen známkou 1,2. Jak již bylo řečeno výše, interiér prodejen Hervis Sport je řešen podobným způsobem, a tedy středem prodejny vede běžecká dráha, pokladny se nachází po obou stranách přední části prodejny, prodejna je uspořádána do jednotlivých oddělení dle druhu sportu, v prodejnách jsou použity barvy červená, bílá a modrá. Z hlediska dispozičního řešení prodejny Hervis Sport volí přímý layout. Tato prodejna poskytuje svým zákazníkům dostatek prostoru pro volný pohyb.

Sortiment

Prodejna je přehledně uspořádána do jednotlivých oddělení, a proto fiktivní zákazníci neměli žádný problém nalézt zkoumanou oblast. Sortiment byl ve všech případech dostatečně široký, při jedné z návštěv nebyly některé z produktů viditelně označeny cenovkou. Všechny produkty měli fiktivní zákazníci možnost vyzkoušet. Prodejna Hervis Sport umožňuje zákazníkům platbu platební kartou a dárkovými poukazy, nabízí možnost výměny zboží a u členů Hervis Klubu umožňuje také vrácení nepoškozeného zboží do 6 týdnů i bez účtenky, členům klubu je poskytována do vzdálenosti 20 km doprava zdarma. Prodejny Hervis Sport neposkytují možnost nákupu na splátky a neumožňují zákazníkům nákup přes internetový obchod. Servis je poskytován za poplatek u snowboardů, raket a jízdních kol.

Z celkového počtu 12 bodů tato prodejna získala v průměru 9,4 bodů a splnila tak stanovená kritéria ze 78,3 %. Celkově byl sortiment této prodejny ohodnocen známkou 1,4.

Personál

Personál této prodejny je tvořen také převážně ženami. Při každé z návštěv se v prodejně nacházeli alespoň 4 prodejci, přičemž 1 prodejce se nacházel u pokladny. Všichni prodejci byli upraveni, oblečeni ve firemních uniformách a viditelně označeni jmenovkou.

Žádný z mystery shopperů nebyl při vstupu do prodejny personálem pozdraven. Ve výrobním sektoru byl zákazník osloven pouze ve dvou z pěti případů, prodejci nejevili o obsluhu přítomných zákazníků zájem, někteří byli zaměstnání vybalováním zboží. Fiktivní zákazníci tedy museli prodejce oslovit sami. I přes tyto počáteční nedostatky bylo celkové hodnocení prodejců ohodnoceno známkou 1,6, jelikož téměř při všech návštěvách měli obsluhující prodejci v daném sortimentu velmi dobrý přehled, dokázali zákazníkovi odborně poradit s výběrem, působili příjemným dojmem, byli vstřícní a trpěliví ke všem dotazům zákazníka. Pouze při nákupu in-line bruslí nebyl v daný okamžik na prodejně zastižen prodejce, který měl tento sortiment na starost a nikdo jiný zákazníkovi nebyl schopen poradit.

Z maximálního počtu 11 bodů získala tato prodejna průměrně 9,2 bodů a byla tak v této kategorii úspěšná na 83,6 %.

Podpora prodeje

V prostorách vstupu se nenacházel zásobník na akční letáky, ale letáky byly volně položeny na jedné z pokladen, která nebyla využívána. Na bezpečnostních branách se stejně jakou u prodejny v obchodním centru v Porubě nacházela dekorace upozorňující na výprodej, při dalších návštěvách pak informovala o zahájení internetového prodeje. Ostatní nástroje podpory prodeje na prodejně se rovněž shodovaly s propagačními materiály využitými u předchozí prodejny. V prostorách prodejny se nacházely závěsné cedule, stojánky upozorňující na zboží ve slevě, paletové ostrovy a biny, na věšácích s oblečením byly visačky s nápisem sleva, kolem uliček a regálů se nacházely žluté pásky s nápisem výprodej. Po celé prodejně se nachází poster rámy a plakáty různých výrobců sportovního vybavení. Propagační materiály jednotlivých výrobků se nenacházely pouze v sektoru tenisových raket. U ostatních se nacházely stojánky informující o snížené ceně, katalogy, manuály a visačky s nápisem sleva.

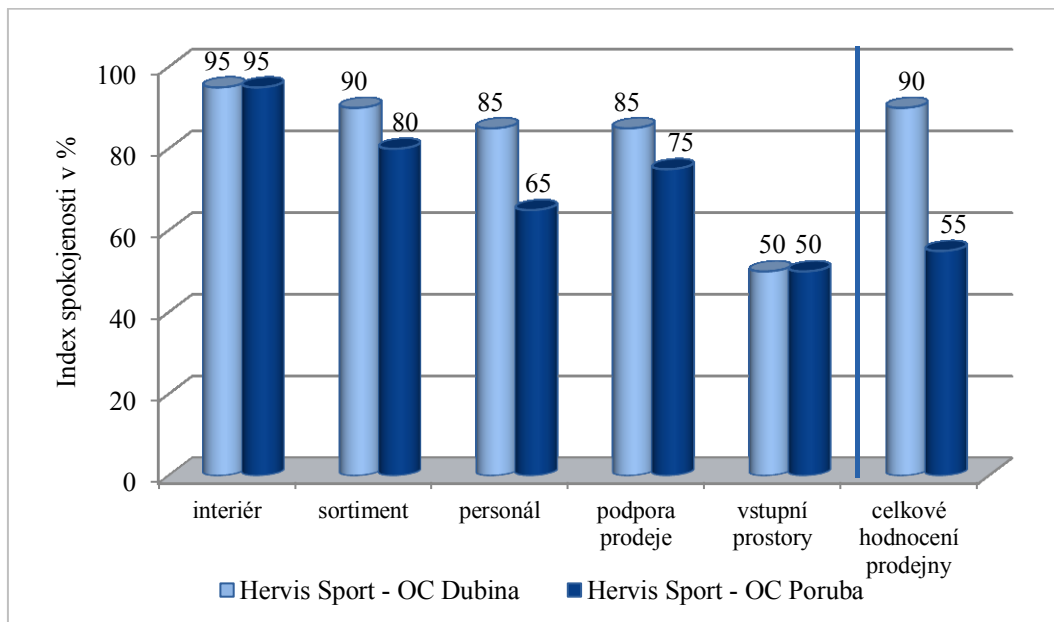
Z celkového počtu bodů získala tato prodejna průměrně 3,8 bodů a splnila tak stanovená kritéria na 76 %. Celkově byla tato oblast ohodnocena známkou 1,6.

Celkové hodnocení prodejny

Nejlépe hodnocenou oblastí této prodejny Hervis Sport byl interiér prodejny, který byl ohodnocen průměrnou známkou 1,2. Naopak nejhůře byly hodnoceny stejně jako u první prodejny vstupní prostory prodejny, které byly ohodnoceny známkou 3. Celkově pak byla této prodejně udělena známka 1,4, a to díky širokému sortimentu prodejny a personálu, který byl ohodnocen známkou 1,6.

Srovnání obou prodejen Hervis Sport pomocí indexu spokojenosti zobrazuje Obr. 5.6. Z grafu je patrné, že druhá z hodnocených prodejen dosáhla lepšího hodnocení v oblasti sortimentu, personálu i podpory prodeje. Ostatní parametry byly u obou prodejen ohodnoceny na stejné úrovni.

Obr. 5. 6. Srovnání hodnocení obou prodejen Hervis Sport pomocí indexu spokojenosti



5.3 Intersport

5.3.1 Intersport - OC Futurum

Exteriér

Prodejna Intersport se nachází v obchodním centru Futurum na ulici Novinářská v městské části Ostrava-Fifejdy. Toto nákupní centrum bylo otevřeno v roce 2000 a patří k nejoblíbenějším nákupním centrům v Ostravě díky velmi dobré dostupnosti, ale především díky atraktivnímu složení obchodů, které se zde nachází. Nalézá se zde přibližně 101 obchodů, 9 restaurací, multikino Cinestar a hypermarket Tesco. Součástí centra je také retail park, ve kterém se nachází dalších 11 obchodů. Mapu nákupního centra lze vidět v Příloze č. 6.

Obchodní centrum Futurum je velmi dobře dostupné automobilem, autobusem, trolejbusem a tramvají. V areálu obchodního centra se nachází přes 1800 parkovacích míst, přičemž velká část se nachází v podzemí, jezdí zde autobusové linky č. 20, 39, 48, trolejbusové linky č. 107, 108, 109 a tramvajové linky č. 4, 8, 9, 11, 12 a 14. Dostupnost této prodejny byly všemi mystery shoppery ohodnocena známkou 1.

Prodejna Intersport je viditelně označena na budově obchodního centra a po vstupu do budovy se u vchodu nachází orientační plán, který je zde i v tištěné podobě. Orientační tabule se nachází i v jiných částech nákupního centra. Prodejna je umístěna v blízkosti hypermarketu Tesco. Vstupní prostory prodejny jsou viditelně označeny světelným nápisem. Přední část prodejny je ohraničena skleněnou stěnou, za kterou jsou vystavovány produkty Intersportu. Při prvních dvou návštěvách splňovaly vstupní prostory 5 z 6 stanovených kritérií, avšak právě nesplněné kritérium atraktivity aranžmá výlohy lze považovat za největší nedostatek. V prodejně se v tu dobu konaly výprodeje, na které upozorňoval nápis za výlohou, jinak se ale ve výloze nacházelo jen velmi málo produktů, dominantní byly figuríny oblečené do bílých triček s logem Intersport. Při dalších návštěvách však byly splněny již všechny kritéria hodnocení, ve výloze se nacházely figuríny v oblečení, které bylo v dané době ve slevě, nacházely se zde vystavené kola, tématikou bylo přicházející jaro. Celkově tedy vstupní prostory prodejny získaly průměrně 5,6 bodů, což představuje splnění stanovených kritérií na 93,3 %, a byly ohodnoceny známkou 1,8.

Interiér

Tato prodejna je rozlohou druhou největší ze všech zkoumaných prodejen a je dispozičně uspořádána podle pravidel přímého layoutu. Pokladna se po vstupu do prodejny nachází po levé straně. Sortiment prodejny je zde uspořádán do jednotlivých oddělení podle druhu sportu, aby tak byla usnadněna orientace zákazníků na prodejně. Z barev jsou zde využity firemní barvy, a to bílá a modrá. Prodejna byla při všech návštěvách vhodně osvětlena a byla zde nastavena vhodná teplota. Při dvou návštěvách zde nebylo splněno kritérium čistoty prodejny, jelikož se na podlaze na několika místech nacházely papírky a při nákupu in-line bruslí byly znečištěny sedací lavice. Fiktivní zákazníci rovněž při dvou návštěvách označili hudební kulisu prodejny za nepříjemnou, a to z důvodu hlasitosti a obsahu (zprávy, reklamy).

Z maximálního počtu 11 bodů tato prodejna získala průměrně 10 bodů a byla tak v této oblasti úspěšná na 90,9 %. Celkově byl interiér této prodejny ohodnocen známkou 1,8.

Sortiment

Sortiment této prodejny byl ohodnocen známkou 1,2 a je tak nejlépe hodnocenou oblastí této prodejny. Z 12 kritérií tato prodejna téměř pokaždé splňovala 10, sortiment byl při všech návštěvách dostatečně široký, všechny produkty byly označeny cenou, fiktivní

zákazníci si mohli vybrané produkty vyzkoušet. Zákazníci mají v této prodejně možnost platit platební kartou a dárkovými poukazy, mohou jakékoliv zakoupené zboží vyměnit a mají možnost stát se členy věrnostního programu Intersportu, který jim přináší řadu výhod. Zbývající body tato prodejna nezískala z důvodu neposkytování možnosti nákup na splátky a přes internetový obchod. Pouze u posilovacích strojů prodejny Intersport neposkytují servis.

Personál

V této prodejně se při provádění fiktivních nákupů nacházelo vždy 5-6 prodejců, přičemž většina z nich byly ženy. Jeden prodejce se vždy nacházel u pokladny a jeden v servisním oddělení. Zbylý personál se pohyboval po prodejní ploše nebo vybaloval zboží. Všichni prodejci měli firemní uniformy a byli označeni jmenovkou.

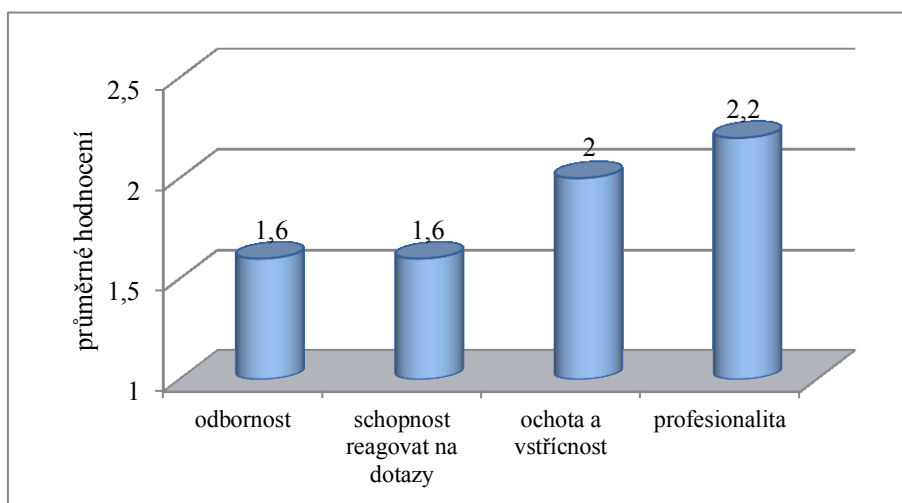
Mystery shopper byl při vstupu do prodejny pozdraven pouze jednou. Ačkoli se v době konání mystery shoppingu nacházelo v prodejně velmi málo zákazníků, byl zákazník osloven pouze v jednom případě. V ostatních případech fiktivnímu zákazníkovi přibližně po 5-6 minutách čekání došla trpělivost a oslovil prodejce sám. Ve třech případech byl odkázán na jiného kolegu, jelikož se v daném sortimentu prodejce nevyznal. Poté byl již s větší či menší ochotou obsluhován prodejci, kteří měli v daném sortimentu přehled a dokázali mu s výběrem pomoci. Podrobný přehled získaných bodů za jednotlivá kritéria zobrazuje Tab. 5.4.

Tab. 5.4. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií personálu prodejny Intersport

Datum návštěvy/ hodnocené kritérium	16.2. posilovací stroje	22.2. - snowboard	28.2. tenisová raketa	14.3. in-line brusle	18.3. jízdní kolo
pozdrav při vstupu do prodejny	1	0	0	0	0
oslovení ve výrobním sektoru	0	0	0	0	1
upravenost prodejce	1	1	1	1	1
firemní uniforma	1	1	1	1	1
označení jmenovkou	1	1	1	1	1
dostatečně hlasitý a srozumitelný projev	1	1	1	1	1
trpělivě odpovídal na dotazy	1	1	1	0	1
udržoval oční kontakt	1	1	1	0	1
měl přehled ve zboží	1	1	1	1	1
nabídl více variant	1	1	1	1	1
pozdravil při odchodu	1	1	0	0	1
celkový počet bodů	10	9	8	6	10
hodnocení v %	90,9	81,8	72,7	54,5	90,9

Nejhůře byl prodejce ohodnocen při nákupu in-line bruslí, kdy získal pouze 6 bodů z 11. Po dlouhém čekání mystery shopper oslovil prodejce sám, ten ale nebyl příliš ochotný a nepůsobil na zákazníka příjemným dojmem. Nicméně se v daném sortimentu vyznal a poskytl zákazníkovi potřebné informace. Zákazník měl zájem si jedny z bruslí vyzkoušet, avšak když si je zkoušel, prodejce beze slova zmizel a už se nevrátil. Hodnocení prodejců z hlediska jejich ochoty a vstřícnosti, profesionality, odbornosti a schopnosti reagovat na dotazy zákazníka znázorňuje Obr. 5.7. Nejlépe byla hodnocena jejich odbornost, naopak nejhůře fiktivní zákazníci ohodnotili jejich profesionalitu.

Obr. 5.7. Průměrné hodnocení prodejce



Personál prodejny získal z maximálního počtu 11 bodů průměrně 8,6, což představuje splnění stanovených kritérií na 78,2 %. Celkově byl ohodnocen známkou 2,2.

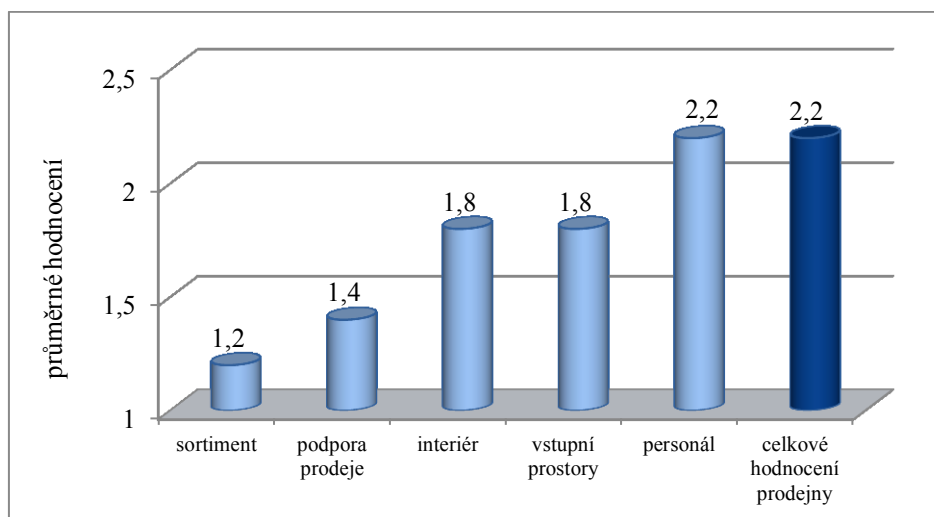
Podpora prodeje

V oblasti podpory prodeje prodejna Intersport získala z maximálního počtu 5 bodů v průměru 4,2 body a byla ohodnocena známkou 1,4. V prostorách vstupu se nacházel A stojan s nabídkou akčních produktů, na bezpečnostních branách se nacházela dekorace upozorňující na právě probíhající výprodej. V prodejně se nacházely biny s akčním zbožím, závěsné cedule, poster rámy a plakáty zobrazující sportovní aktivity doplněné o loga výrobců sportovního vybavení, pouze v sektoru tenisových raket se nenacházely stojánky s akční nabídkou, katalogy ani letáky.

Celkové hodnocení prodejny

Prodejna Intersport byla nejlépe hodnocena v oblasti sortimentu, který byl ohodnocen známkou 1,2. Přestože je širší sortimentu prodejny pro zákazníka důležitá, v případě, že se v prodejně také nenachází příjemný a odborný personál, bude celkové vnímání prodejny ovlivněno právě chováním a osobností personálu. To ukazuje i Obr. 5.8.

Obr. 5.8. Celkové hodnocení prodejny



5.3.2 Intersport – Rožnov pod Radhoštěm

Exteriér

Druhá zkoumaná prodejna se nachází v Rožnově pod Radhoštěm na ulici Nádražní. Tato prodejna byla otevřena v roce 2004 firmou Prorok Sport s.r.o., která o rok později otevřela prodejnu Intersport i v nedalekém městě Nový Jičín.

Prodejna se nachází 50 metrů od náměstí, kde je nejvyšší koncentrace lidí v tomto městě, a je tedy na dobře dostupném místě. Přestože se před budovou prodejny vyskytuje pouze několik málo parkovacích míst, zákazníci prodejny mají na náměstí a v blízkém okolí několik možností k parkování.

Prodejna Intersport sídlí v nově zrekonstruované budově, kde zaujímá veškeré prostory. Je viditelně označena nad vstupními prostory velkým nápisem, dále je na ni upozorňováno na informační tabuli, která se nachází na nedalekém náměstí. Budova je dvoupatrová, avšak nemá bezbariérový přístup. Mystery shoppery byla dostupnost této prodejny díky absenci bezbariérového přístupu ohodnocena známkou 2.

Po celé přední části prodejny se nachází několik velkých oken, které slouží k vystavování produktů. Ačkoli je Intersport řetězcem sportovních prodejen, prodejny jsou provozovány na základě franchisingových licencí a neuplatňují se zde tedy stejná pravidla při tvorbě výloh, designu prodejny ani v oblasti propagace, jako tomu bylo u předešlých řetězců. V těchto oblastech se má majitel prodejny možnost rozhodovat samostatně. Zatímco u předešlé prodejny se během prvních návštěv konal velký výprodej, na který upozorňovala jak dekorace vstupních prostor, tak propagační materiály uvnitř prodejny, v této prodejně k těmto rozsáhlým výprodejům nedocházelo. Ve výloze se během prvních

návštěv nacházely figuríny prezentující zimní oblečení a zimní sportovní vybavení, poté bylo vystavováno outdoorové oblečení, obuv, vybavení jako např. trackingové hole, in-line brusle atd. Pouze některé produkty byly v akci. Na stropu výlohy se nacházelo osvětlení, které však bylo využíváno pouze večer a přes den tato výloha nebyla dostatečně osvětlená. Nad vchodem se nacházela markýza. Z celkového počtu 6 bodů získala za vstupní prostory tato prodejna průměrně 5 bodů a dosáhla tak úspěšnosti 83,3 %. Celkově byla tato oblast hodnocena známkou 2.

Interiér

Tato prodejna je rozlohou nejmenší ze všech zkoumaných prodejen. Jak již bylo řečeno výše, prodejna se nachází v dvoupatrové budově, přičemž v přízemí se nachází převážně sportovní vybavení, druhé patro je vyhrazeno sportovnímu oblečení a obuvi. Všechny zkoumané produkty se tedy nacházely ve spodní části prodejny. Tato část je uspořádána dle jednotlivých druhů sportu a díky menší rozloze prodejny je snadné se zde orientovat. Vzhledem k velikosti prodejny a širokému sortimentu je v některých částech prostor pro volný pohyb omezen. Pokladna se nachází při vstupu do prodejny na levé straně. Fotografie interiéru prodejny lze vidět v Příloze č. 7.

Z hlediska barev je prodejna laděna do bílé a tmavě modré barvy, která působila na mystery shoppery příjemným dojmem. Prodejna byla při všech návštěvách vhodně osvětlena, byla zde nastavena vhodná teplota a hudební kulisa byla tvořena hudbou z rádia, která byla fiktivním zákazníkům příjemná. Pouze v jednom případě nehrála žádná hudba.

Celkově tato prodejna získala z maximálního počtu 11 bodů průměrně 9,6 bodů, což představuje splnění stanovených kritérií na 87,3 %, a byla ohodnocena známkou 1,6.

Sortiment

V této prodejně byl sortiment ohodnocen ve všech kritériích totožně jako u předešlé prodejny. Získal tedy v průměru 9,8 bodů a fiktivní zákazníci mu přidělili známku 1,2.

Personál

Personál této prodejny byl ze všech zkoumaných prodejen ohodnocen nejlépe. Při všech návštěvách splňoval všechna kritéria a byl tedy ohodnocen známkou 1. Na prodejně se při každé návštěvě vyskytovali 4 prodejci, 2 ženy a 2 muži. Mystery shopper byl při vstupu do prodejny vždy pozdraven a poté, co si prohlížel zkoumaný sortiment v daném oddělení, byl během chvíle prodejcem osloven. Prodejci měli v nabízeném zboží velmi dobrý přehled, seznámili zákazníka se všemi parametry výrobků a doporučili mu na základě zákaznickových požadavků tu nejvhodnější variantu. Prodejci působili na zákazníka

příjemným dojmem, zároveň se vyznačovali vysokou odborností a profesionalitou. V jednom případě, kdy se na prodejně nenacházel pro zákazníka ten nejvhodnější produkt, se prodejce nabídl, že zákazníka bude kontaktovat, až se daný produkt bude na prodejně nacházet.

Podpora prodeje

Podpora prodeje zde není tak propracovaná a nenachází se zde v takové míře jako u předešlých prodejen. U vstupu do prodejny se nenacházel zásobník na letáky, v rámci prodejních prostor se nacházelo jen málo plakátů, přičemž se jednalo pouze o plakáty Intersportu a nepropagovaly žádné konkrétní zboží. V jednotlivých výrobních sektorech se propagační materiály nacházely pouze u tenisových raket a jízdních kol, kde si zákazník mohl prohlédnout katalogy daných produktů. U jízdních kol se také nacházely stojánky s akčními letáky. Na věšácích s oblečením se nacházely visačky označující zlevněné zboží. Naopak tato prodejna byla jediná z prodejen, ve které se nacházel digital signage.¹

V této oblasti prodejna získala z maximálního počtu 5 bodů průměrně 2,6 bodů a splnila tak stanovená kritéria pouze na 50,2 %. Celkově byla ohodnocena známkou 2,4. Jedná se tak o nejhůře hodnocenou oblast.

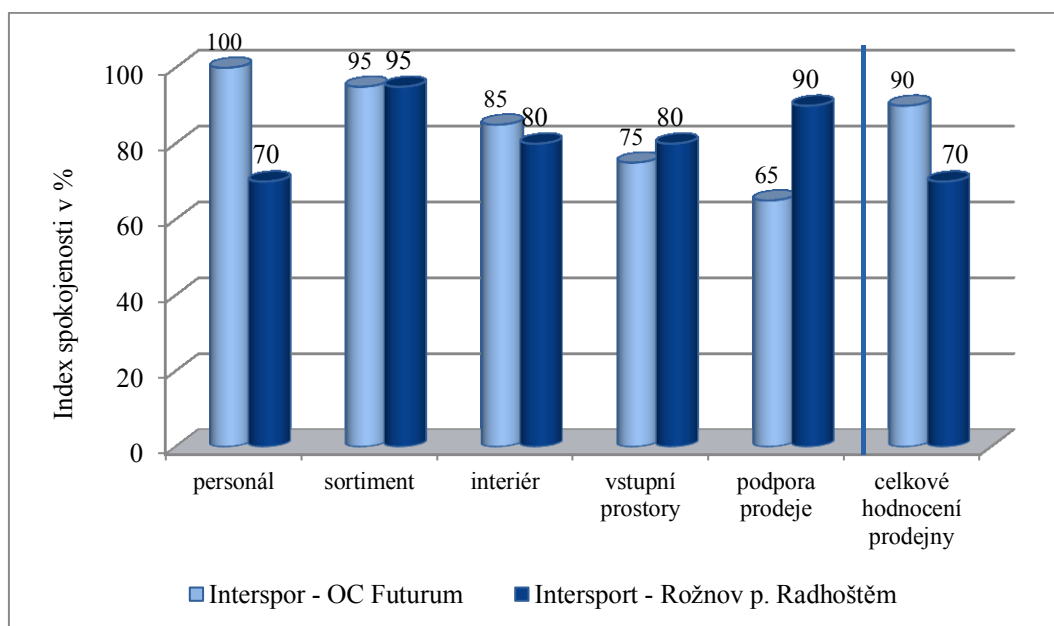
Celkové hodnocení prodejny

Tato prodejna Intersport byla nejlépe hodnocena v oblasti personálu, kterou ohodnotili fiktivní zákazníci jednoznačně známkou 1. Nejhůře se naopak umístila v oblasti podpory prodeje, kde měla několik nedostatků a byla jí udělena známka 2,4. Celkový dojem z této prodejny byl nicméně ovlivněn kvalitou personálu, což se odrazilo i v celkovém hodnocení prodejny, ve kterém jí fiktivní zákazníci ohodnotili známkou 1,4.

Obr. 5. 8. znázorňuje srovnání obou prodejen Intersport v jednotlivých oblastech pomocí indexu spokojenosti. Prodejna umístěná v OC Futurum byla lépe hodnocena v oblasti vstupních prostorů a podpory prodeje. Celkově však byla lépe hodnocena prodejna v Rožnově pod Radhoštěm, která staví svůj úspěch především na kvalitním personálu a širokém sortimentu.

¹ Jedná se o LCD obrazovku, která se nachází v místě prodeje s cílem přehrávání reklamních spotů.

Obr. 5.8. Srovnání hodnocení obou prodejen Intersport



5.4 Celkové srovnání prodejen se sportovním vybavením

Dosažené výsledky všech zkoumaných prodejen dle jednotlivých oblastí hodnocení zobrazuje Tab. 5.5. V této tabulce jsou uvedeny průměrné známky za všechny uskutečněné návštěvy, které byly v daných prodejnách přiděleny jednotlivým prvkům nákupního prostředí, nachází se zde také srovnání celkového hodnocení za jednotlivé řetězce.

Tab. 5.5. Průměrné hodnocení jednotlivých prvků nákupního prostředí (1-výborně, 5-neyhovující)

Prodejna/hodnocené oblasti	exteriér	interiér	sortiment	personál	podpora prodeje	průměr za řetězec
Sportisimo - OC Galerie	1,4	1,8	2,6	2	2,2	2
Sportisimo - Avion Shopping Park	2	2,4	1,2	2,6	1,8	
Hervis Sport - OC Interspar Poruba	3	1,2	1,8	2,4	2	1,92
Hervis Sport - OC Interspar Dubina	3	1,2	1,4	1,6	1,6	
Intersport - OC Futurum	1,8	1,8	1,2	2,2	1,4	1,66
Intersport - Rožnov p. Radhoštěm	2	1,6	1,2	1	2,4	

V oblasti exteriéru byla nejlépe ohodnocena prodejna Sportisimo, která se nachází v obchodním centru Galerie v Ostravě – Třebovicích. Její vstupní prostory byly viditelně označeny a výloha působila na zákazníky příjemným a zajímavým dojmem. Nejhůře byly pak hodnoceny obě prodejny Hervis Sport, které mají velký prostor pro vystavování produktů, ale v jejich výloze se nenachází žádné aranžmá, které by zákazníka oslovilo a nalákalo dovnitř.

Úkolem fiktivních zákazníků bylo také zhodnotit vnitřní prostory prodejny. Měli se zaměřit na uspořádání prodejny, zhodnotit, zda je v prodejně dostatek prostoru pro pohyb zákazníků a pomocí dalších kritérií posoudit celkové působení prostředí prodejny na zákazníka. Při hodnocení interiéru prodejny získaly nejvyšší známku obě prodejny Hervis Sport, které splňovaly nejvíce ze stanovených kritérií. V těchto prodejnách se fiktivní zákazníci velmi snadno orientovali a celkové prostředí prodejny na ně působilo velmi dobrým dojmem.

Dalším hodnoceným prvkem nákupního prostředí byl sortiment prodejny, v rámci kterého byly hodnoceny i poskytované služby. V této části se nejlépe umístila prodejna Sportisimo, která se nachází v nákupním centru Avion, společně s oběma prodejny Intersport. Shodně byly ohodnoceny mystery shoppery známkou 1,2. Sortiment těchto prodejen poskytoval zákazníkům dostatečný výběr produktů a i doprovodné služby byly na dobré úrovni.

Jedním z nejdůležitějších prvků nákupního prostředí je personál, a to obzvláště v prodejnách, kde je nabízen sortiment, při jehož výběru zákazník často potřebuje odbornou asistenci. Hodnocení této oblasti nebylo u většiny prodejen příliš příznivé. Nejhorší byl hodnocen personál v prodejně Sportisimo umístěné v obchodním centru Avion Shopping Park, který byl oceněn známkou 2,6. V této prodejně fiktivní zákazníci nejčastěji narazili na nepříliš ochotný personál, který se často vyznačoval i nízkou odborností. Nejlépe se naopak umístil personál prodejny Intersport v Rožnově pod Radhoštěm. Personál zde byl vždy vstřícný a ochotný, dokázal zákazníkům kvalifikovaně poradit s výběrem a celkově tato menší prodejna působila na zákazníky osobnějším a příjemnějším dojmem. Personál této prodejny byl oceněn známkou 1.

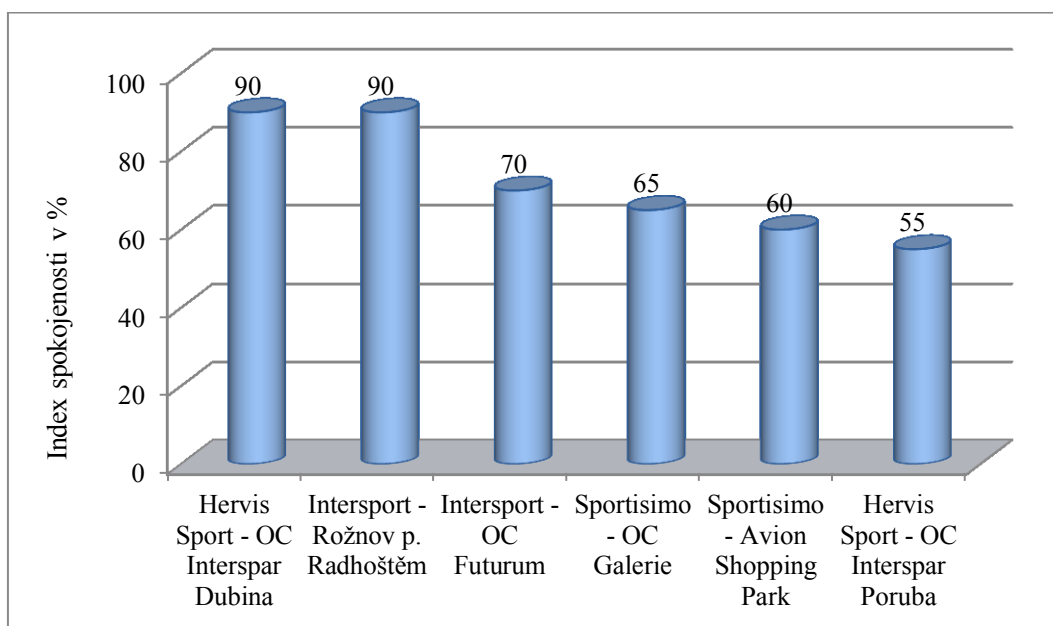
Poslední hodnocenou oblastí byla podpora prodeje. Zde se prodejna Intersport, která byla v předešlé oblasti jednoznačně označena za nejlepší, umístila se známkou 2,4 na posledním místě. V prostorách prodejny se nenacházelo příliš propagačních materiálů na jakýkoliv produkt, prodejna neposkytovala tolik akčních nabídek, které by stimulovaly nákupní chování zákazníků, jako ostatní prodejny. Nejlépe se v této oblasti umístila prodejna Intersport v obchodním centru Futurum. V této prodejně se nacházelo mnoho propagačních materiálů téměř ve všech výrobních sektorech, poster rámy a plakáty jak produktů, tak i jednotlivých výrobců sportovního vybavení, prodejna nabízela mnoho slevových nabídek, které mohou ovlivnit rozhodování zákazníka v místě prodeje.

Srovnání dosažených výsledků v celkovém hodnocení všech prodejen znázorňuje Obr. 5.9. Tento obrázek zobrazuje spokojenost mystery shopperů s celkovým nákupním

prostředím zvolených prodejen pomocí indexu spokojenosti. Celkově byli fiktivní zákazníci nejvíce spokojeni s nákupním prostředím prodejny Hervis Sport v obchodním centru Dubina a prodejny Intersport, která se nachází v Rožnově pod Radhoštěm. Přestože se nejedná o prodejny, které dosahovaly ve všech oblastech nejlepších výsledků, zanechaly tyto prodejny ve fiktivních zákaznících celkově nejlepší dojem, a to převážně díky personálu těchto prodejen. Ten byl hodnocen u těchto dvou prodejen nejlépe ze všech hodnocených prodejen.

Velký vliv úrovně personálu na celkové hodnocení prodejny dokazují i dvě nejhůře hodnocené prodejny, kterými se stala prodejna Sportisimo umístěná v nákupním centru Avion Shopping Park, jejíž personál byl ohodnocen známkou 2,6 a prodejna Hervis Sport v obchodním centru Interspar v Ostravě – Porubě se známkou 2,4. Ačkoliv prodejna Sportisimo patřila mezi nejlepší prodejny v oblasti sortimentu (známka 1,2), byla ohodnocena celkovou známkou 2,6, a to převážně díky nespokojenosti mystery shopperů s personálem prodejny.

Obr. 5. 9. Srovnání celkového ohodnocení nákupního prostředí všech prodejen pomocí indexu spokojenosti



6 Návrhy a doporučení

Na základě provedené analýzy nákupního prostředí jednotlivých prodejen navrhnu doporučení, která by měla přispět ke zlepšení nákupního prostředí a ke zvýšení spokojenosti zákazníků při nakupování v daných prodejnách.

6.1 Návrhy pro prodejny Sportisimo

Prodejny Sportisimo byly jako řetězec hodnoceny ze všech prodejen nejhůře, jelikož průměrná známka za všechny oblasti obou prodejen činila 2. Prodejna Sportisimo, která se nachází v obchodním centru Avion Shopping park, byla druhou nejhůře hodnocenou prodejnou, jelikož získala známku 2,6. O něco lépe byla hodnocena prodejna umístěna v obchodním centru Galerie, která získala známku 2,4. V rámci jednotlivých oblastí se však v hodnocení obou prodejen vyskytovaly velké rozdíly, které by měly být odstraněny, aby zákazníkovi, ať už navštíví kteroukoliv prodejnu Sportisimo, byla poskytnuta stejná úroveň zákaznického servisu i sortimentu a celý řetězec působil jednotným dojmem.

6.1.1 Sportisimo – OC Galerie

Fiktivní zákazníci zaznamenali nedostatky již před vstupem do prodejny. Výloha prodejny byla nedostatečně osvětlena, jelikož byla osvětlena pouze osvětlením z prodejny. Doporučuji tedy zvýšit intenzitu osvětlení, aby tak vystavené zboží upoutalo více pozornost zákazníků a nalákalo je ke vstupu. V oblasti interiéru byl této prodejně nejčastěji vytýkán nedostatečný prostor pro volný pohyb zákazníků. Převážně v oblasti oblečení byly uličky úzké a v uličce se tak mohl pohybovat vždy jen jeden zákazník. Doporučuji, aby byl prostor mezi jednotlivými uličkami rozšířen, jelikož v případě, že zákazník nemá pro pohyb dostatek pohybu, místu se vyhne a prodejna tak přichází o potenciální tržby.

Vliv hudby na nákupní chování zákazníka byl již několika studiemi prokázán, proto by prodejny měly výběru hudební kulisy věnovat velkou pozornost. V prodejnách při všech návštěvách hrála hudba z rádia a ve dvou případech ji fiktivní zákazníci nepovažovali za příjemnou. Prodejna by měla zvážit vytvoření vlastního mixu hudebních skladeb, který může být např. doplněn i reklamními spoty řetězce Sportisimo. Z hlediska tempa by se mělo jednat o pomalejší hudbu, jelikož podle uskutečněných studií zpomaluje pohyb zákazníků, kteří tak stráví v prodejně delší dobu.

Nejhůře hodnocenou oblastí této prodejny byl její sortiment. Prodejna by měla rozšířit svůj sortiment obzvláště u fitness strojů, snowboardů a tenisových raket, jelikož fiktivní zákazníci s ním nebyli příliš spokojeni. Nepříliš široký byl i rozsah doplňkových služeb, a proto řetězci navrhuji rozšíření služeb o dopravu, která může být buď zdarma při nákupu nad určitou částku či za poplatek, a také servis, jelikož v současnosti poskytuje servis pouze u jízdních kol. Další doplňkovou službou by mohla být půjčovna sportovního vybavení či 3D diagnostika chodidel.

Personál byl slabou stránkou téměř všech prodejen. Zákazníci ve většině případů nebyli pozdraveni při vstupu a často nebyli osloveni ani ve výrobním sektoru, přestože prodejci nikoho neobsluhovali. Při jedné návštěvě prodejce neměl v nabízeném sortimentu přehled. Management prodejny by měl pečlivě vybírat personál, jelikož právě on zanechává v zákazníkovi největší dojem a utváří image prodejny. Při výběrovém řízení by měli být vybíráni lidé, kteří se sportu aktivně věnují a mají k němu pozitivní vztah. Personál by se měl pravidelně účastnit odborných školení, aby měl v dané oblasti stále nové informace a dokázal zákazníkovi kvalifikovaně poradit s výběrem. Odbornost však není jediným hlediskem, na základě kterého zákazníci prodejce hodnotí. Osobnost prodejce je pro zákazníka neméně důležitá, jeho ochota, vstřícnost, příjemnost a orientace na zákazníka by proto měla být dalším důležitým kritériem výběru zaměstnanců. Aby úroveň služeb poskytovaných personálem prodejny byla co nejvíce homogenní, doporučuji prodejně sestavit podrobný prodejní manuál, který bude popisovat přesný postup při obsluze zákazníků a stanoví standardy chování prodejců.

Poslední hodnocenou oblastí byla podpora prodeje. Různé nástroje podpory prodeje mají velký vliv na rozhodování zákazníka o koupi, a proto by měly být využívány co nejvíce. Velkým nedostatkem prodejny v této oblasti byl prázdný stojan na letáky u vstupu, který na zákazníky nepůsobil dobrým dojmem, a proto by měl být tento stojan personálem pravidelně doplňován. V některých výrobních sektorech se nenacházely propagační materiály. Doporučuji prodejnám co nejvíce využívat propagačních materiálů, slevových akcí, které mohou ovlivnit rozhodování zákazníka v místě prodeje. V oblasti P-O-P prostředků se stále vyvíjí nové trendy, které svým designem přitahují pozornost zákazníků a podporují jejich nákupní chování. Těmto trendům by měla prodejna věnovat pozornost a zavádět je do celkového designu prodejny. Konkurence v oblasti sportovního vybavení je velká, proto se musí obchodníci snažit získat loajální zákazníky. Návratu zákazníků by prodejna mohla docílit např. poskytováním slev na další nákup, slevových knížek, reklamních dárků, pořádáním soutěží a slosování o ceny. Jedna ze soutěží by mohla

probíhat přes internetové stránky řetězce Sportisima, kdy úkolem zákazníků by bylo např. sestavit návrh designu vybraného produktu, přičemž ten nejlepší návrh bude odměněn výhrou navrženého produktu nebo poukázkou na daný produkt dle vlastního výběru na kteréhokoliv pobočce Sportisima. Výhrou v soutěžích by mohly být např. lístky na sportovní utkání, permanentky, skipasy atd. Další výhodou pořádání slosování je vytváření databáze zákazníků, kterým pak mohou být zasílány reklamní a informační e-maily.

6.1.2 Sportisimo – OC Avion Shopping Park

Vstupní prostory této prodejny byly hodnoceny hůře než u předešlé prodejny. Výloha prodejny není opět dostatečně osvětlena a navíc díky tmavě červenému pozadí působila velmi tmavě. Doporučuji tedy opět zvýšit intenzitu osvětlení výlohy, případně vystavovat ve výloze s červeným pozadím produkty, které budou světlejší barvy, aby tak zmírnily tmavý dojem celé výlohy. Je nutné si uvědomit, že zákazník se jako první dostává do kontaktu právě s výlohou, která může rozhodovat o tom, zda zákazník do prodejny vstoupí nebo ne. Proto je nutné, aby design výlohy dokázal upoutat zákaznickovu pozornost, zaujal jej a zároveň měl vypovídací schopnost o tom, co zákazník v prodejně najde po vstupu do prodejny. Nejčastějším lákadlem ke vstupu do prodejny je zlevněné zboží, proto je vhodné do výlohy či stojanů v prostorách vstupu umístit akční letáky a plakáty.

Druhou nejhůře hodnocenou oblastí byl interiér prodejny. Osvětlení prodejny fiktivní zákazníci považovali za nedostačující a spolu s barvami, které jsou v interiéru prodejny použity, působila prodejna tmavě. Doporučuji prodejně zvýšit intenzitu osvětlení, jelikož tmavé prostředí může vyvolávat v zákaznících negativní emoce. Prodejna by se také měla zaměřit na udržování čistoty v prodejně a také na správný výběr hudby, viz návrhy u předešlé prodejny. Délku pobytu zákazníka v prodejně může ovlivnit také teplota v prodejně, při jedné z návštěv však byla teplota velmi nízká, a proto doporučuji prodejně regulovat teplotu na příjemnou úroveň v zimních i letních měsících.

Personál této prodejny byl ze všech prodejen hodnocen nejhůře. Při vstupu do prodejny personál zákazníky nikdy nepozdravil a ve výrobním sektoru jej prodejce oslovil pouze v 1 případě. Personál zákazníky ignoroval a bavil se mezi sebou. V této oblasti navrhuji již zmíněná doporučení pro předešlou prodejnu, která se týkala důkladného výběru kvalitního personálu, zároveň by management prodejny měl zavést hodnotící systém založený např. na počtu obslužených zákazníků či tržbách, který by motivoval prodejce k obsluze zákazníků. K motivaci personálu by měl management prodejny využít

jak finančních odměn, tak i nepeněžní odměny, předpokládané sankce, uznání za dobrou práci atd. Personál prodejen se vyznačoval vysokou specializací na jednotlivé druhy sportů a v případě, že se prodejce odpovědný za určitou oblast v daný okamžik na prodejně nenacházel, nikdo jej nedokázal zastoupit. Součástí řízení lidských zdrojů by proto měl být systém vzdělávání zaměstnanců, díky kterému by se zvýšila vzdělanost personálu a s ní i zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců v jejich nepřítomnosti. Další možností, jak zvýšit spokojenost zákazníků je instalace interaktivních kiosků, které by zákazníkovi pomohly s výběrem např. v případě, že prodejce je zaneprázdněn obsluhou jiného zákazníka nebo se v daný okamžik na prodejně nenachází. Obsluha tohoto zařízení by byla prováděna pomocí dotykového displeje, kdy si zákazník vybere druh výrobku a navolí další parametry, na základě kterých mu bude doporučen vhodný výrobek.

Prodejnám Sportisimo také navrhuji, aby všichni zaměstnanci nosili firemní uniformy, aby tak byli viditelně odlišeni od zákazníků, a byli označeni jmenovkami, které snižují pocit anonymity mezi zákazníkem a prodejcem.

Sortiment této prodejny byl hodnocen velmi dobře, a proto jí lze doporučit pouze rozšíření doplňkových služeb jako u předešlé prodejny. V oblasti podpory prodeje byla tato prodejna hodnocena lépe než předešlá prodejna Sportisimo. Zásobník na akční letáky umístěný u vstupu byl vždy plný a ve všech výrobních sektorech se nacházely propagační materiály. Doporučila bych prodejně Sportisimo používat např. více plakátů se známými osobnostmi propagujícími jednotlivé produkty nebo druhy sportů. Další návrhy viz předešlá prodejna.

6.2 Návrhy pro prodejny Hervis Sport

Řetězec Hervis Sport se v celkovém hodnocení umístil na druhém místě. I v rámci tohoto řetězce se vyskytovaly v hodnocení jednotlivých oblastí velké rozdíly a i celkové hodnocení prodejen bylo velmi rozdílné. Zatímco prodejna umístěná v Ostravě-Dubině byla se známkou 1,4 nejlépe hodnocenou prodejnou, druhá z prodejen byla naopak nejhorší z hodnocených prodejen, jelikož byla ohodnocena známkou 2,8. Oběma prodejnám bylo společné hodnocení vstupních prostorů (známka 3) a interiéru (známka 1,2)

6.2.1 Hervis Sport – OC Interspar Dubina

Nejhůře hodnocenou oblastí prodejen Hervis Sport byly její vstupní prostory. Přestože prodejny mají velký prostor pro vystavování produktů ve výloze, této možnosti vůbec nevyužívají. Doporučuji prodejnám Hervis Sport změnu v řešení výlohy, jelikož

mystery shoppery tento způsob řešení příliš nezaujal. Výloha je to první, co zákazníci vidí a rozhoduje o tom, zda do prodejny vstoupí, proto by výloha měla být vkusně a nápaditě upravena, musí ladit s celkovým interiérem a konceptem prodejny. I v oblasti designu výlohy vznikají stále nové trendy, jedním z posledních je interaktivní dotyková výloha, která by mohla nahradit lepení plakátů a akčních letáků. Jedná se o moderní způsob komunikace prodejny s jejími zákazníky, pomocí níž by se mohla zapsat do povědomí zákazníků. Výloha by měla vystavovat zboží, které je ve slevě nebo zboží, které je novinkou na trhu, měla by být tematicky zaměřena např. podle ročního období, svátků či významných sportovních událostí.

Interiér prodejen byl nejlépe hodnocenou oblastí prodejen Hervis Sport, jelikož jsou přehledně uspořádány, zákazník se v nich snadno orientuje a má zde dostatek místo pro volný pohyb. Prodejna by měla také zvážit vytvoření vlastního hudebního mixu, který by tvořil hudební kulisu prodejny a byl pro danou prodejnu či celý řetězec specifický. Opět je možné začlenit do této hudební kulisy reklamní spoty s akčními nabídkami prodejen či pořádaných akcí a soutěží.

Sortiment této prodejny byl hodnocen zákazníky příznivě. Doporučuji prodejně, aby dbala na pečlivé a viditelné označení všech produktů. V oblasti doplňkových služeb prodejnám doporučuji navázání spolupráce s některým z poskytovatelů půjček, aby tak měli zákazníci možnost nákupu na splátky. Nově by mohla prodejna zavést také půjčovnu sportovního vybavení a nákup přes e-shop, jelikož stále více lidí nakupuje sportovní vybavení přes internet. Internetové stránky by v takovém případě měly být doplněny o sekci odborného poradenství, která by zákazníkovi pomohla s výběrem výrobku, který nejlépe odpovídá jejich požadavkům.

Personál této prodejny byl druhým nejlépe hodnoceným personálem ze všech prodejen. Na zákazníky působili prodejci příjemným a vstřícným dojmem, měli i potřebné odborné znalosti v nabízeném sortimentu. Zákazníci však při vstupu do prodejny nebyli nikdy pozdraveni a ve výrobním sektoru byli osloveni pouze při dvou návštěvách. Doporučuji personálu prodejny, aby více dbal na příjemné uvítání zákazníků, kteří se tak budou cítit v prodejně vítáni. Personál prodejny by se měl také věnovat zákazníkům v jednotlivých výrobních sektorech, aniž by jej musel zákazník sám oslovit, jelikož v případě, že zákazník přijde do prodejny nakoupit konkrétní produkt, dlouhé čekání mu bude nepříjemné a mohl by v případě nezájmu personálu odejít z prodejny nespokojen.

Rovněž oblast podpory prodeje byla v této prodejně hodnocena příznivě. V prodejně se nacházelo velké množství propagačních materiálů komunikujících zlevněné

zboží, novinky, nacházely se zde katalogy, manuály. Pouze v sektoru tenisových raket se nenacházely žádné propagační materiály. Ačkoliv se u vstupu nacházely akční letáky, tyto letáky byly jen volně položeny na pultu pokladny. Doporučuji prodejně zavést na tyto letáky zásobník, který bude umístěn u vchodu do prodejny.

6.2.2 Hervis Sport – OC Interspar Poruba

Tato prodejna byla v oblasti vstupních prostorů a interiéru hodnocena totožně jako předešlá prodejna a navrhovaná řešení lze tudíž vidět výše. V ostatních oblastech byla tato prodejna hodnocena hůře.

Nejhůře byl v této prodejně hodnocen personál. Personál při vstupu zákazníka nikdy nepozdravil a ve výrobním sektoru byl zákazník osloven pouze jednou. Čekací doba byla velmi dlouhá, jelikož personál nejevil o obsluhu zákazníků zájem. Při dvou návštěvách zákazník na prodejně nezastihl prodejce, který byl za daný sortiment zodpovědný a nikdo nedokázal zákazníkovi poradit. Odbornost byla u personálu nejhůře hodnocena. Doporučuji prodejně, aby věnovala větší pozornost výběru personálu, který by měl mít odborné i sociální kompetence na velmi dobré úrovni, měl by být zaveden systém vzdělávání, který bude zvyšovat vzdělanost zaměstnanců a zvýší jejich vzájemnou zastupitelnost. Dále by měl být zaveden systém hodnocení a kontroly zaměstnanců, který zvýší jejich motivaci. K motivaci zaměstnanců také přispěje dobrá kultura prodejny, díky které se budou zaměstnanci cítit v zaměstnání spokojenější, což se odrazí i ve vztahu k zákazníkům. Další možností zvýšení spokojenosti zákazníka, která nebude závislá na personálu prodejny, je využití již výše zmíněných interaktivních kiosků.

Sortiment této prodejny byl fiktivními zákazníky ohodnocen známkou 1,8. Ve většině případů byl nabízený sortiment dostatečně široký, nespokojeni byli fiktivní zákazníci pouze se sortimentem tenisových raket, který byl zaměřen pouze na začátečnickou úroveň. Doporučuji prodejně rozšíření tohoto sortimentu i o rakety pro pokročilejší hráče. Prodejna by měla rovněž dbát na viditelné označení všech produktů, jelikož při fiktivním nákupu snowboardů byly téměř všechny produkty neoznačeny. Jak již bylo zmíněno výše, prodejny Hervis Sport neposkytují možnost nákupu na splátky a přes e-shop. Doporučuji tedy navázání spolupráce s některým z poskytovatelů úvěrů a spuštění internetového obchodu, který by zákazníkům umožnil pohodlný nákup z domova. Novou službou by mohla být také půjčovna sportovního vybavení.

Podpora prodeje byla ohodnocena známkou 2. Hlavními nedostatky byla absence propagačních materiálů v sektoru snowboardů, tenisových raket a in-line bruslí.

Doporučuji prodejně zmiňované výrobní sektory o propagační materiály doplnit, mělo by se jednat především o katalogy a brožury informující zákazníky o materiálu a jiných parametrech daných výrobků, akční nabídky produktů a jiné promoční aktivity.

6.3 Návrhy pro prodejny Intersport

Prodejny řetězce Intersport se v celkovém hodnocení umístily na prvním místě, jelikož průměrná známka za všechny oblasti obou prodejen činila 1,66. Prodejna Intersport, která se nachází v Rožnově pod Radhoštěm, se spolu s prodejnou Hervis Sport umístěnou v Ostravě-Dubíně umístila se známkou 1,4 na prvním místě v celkovém hodnocení prodejen. Druhá zkoumaná prodejna Intersport byla ohodnocena známkou 2,2. Stejného hodnocení obě prodejny dosáhly u sortimentu prodejny, který byl hodnocen totožně známkou 1,2. V ostatních oblastech se hodnocení lišila, nejvíce u personálu a podpory prodeje.

6.3.1 Intersport – OC Futurum

V oblasti vstupních prostorů prodejna při dvou návštěvách nesplňovala kritérium poutavosti aranžmá výlohy. V daném termínu v prodejně probíhal zimní výprodej a ve výloze byly figuríny oblečeny do obyčejných bílých triček s logem Intersportu. Myslím si, že i přes probíhající výprodej by měla prodejna vytvářet aranžmá, které upoutá zákaznickou pozornost, na figurínách by mělo být vystaveno zboží, kterého se výprodej týká, a na výprodej by měla upozorňovat např. okenní grafika, nápisy či letáky. Oživit a zvýšit atraktivitu vstupních prostorů mohou moderní interaktivní média, např. dotyková výlohy, digital signage atd.

V oblasti interiéru prodejny doporučuji zaměřit se více na udržování čistoty na prodejně, jelikož toto kritérium nebylo splněno při dvou návštěvách. Obzvláště za špatného počasí, kdy je do prodejny zákazníci vnášeno více nečistot, je nutná častější kontrola, a to během celé provozní doby. Fiktivní zákazníci také při dvou návštěvách ohodnotili hudební kulisu za nevhodnou, a proto prodejny doporučuji jako u předešlých prodejen vytvoření vlastního hudebního mixu doplněného o reklamní spoty, akční nabídky a jiné události. Ostatní kritéria tato prodejna splňovala při všech návštěvách.

Hodnocení sortimentu obou prodejen Intersport bylo ve všech kritériích totožné a se známkou 1,2 patří z hlediska sortimentu mezi nejlepší prodejny. Prodejny nesplňují pouze kritérium možnosti nákupu na splátky a přes e-shop. Doporučuji prodejnám

Intersport rozšířit jejich sortiment o tyto doplňkové služby, aby se tak produkty prodejny staly zákazníkům dostupnějšími, a to z hlediska finančního, místního a časového.

Nejhůře hodnocenou oblastí se stal personál prodejny. I u této prodejny se vyskytovaly již výše popsané problémy, kdy prodejci zákazníky nezdravili při vstupu do prodejny, neoslovili je ve výrobních sektorech, čekací doba byla velmi dlouhá, zákazníci měli problém najít kompetentního prodejce, a proto zde odkazují již na výše nastíněná doporučení. Personál na zákazníky nepůsobil příjemným a ochotným dojmem, zákazníkovi se nevěnoval po celou dobu jeho výběru a zákazníka bez slova opustil. Tato situace by měla být řešena managementem prodejny, jelikož neochotným a neodborným personálem prodejna přichází o zákazníky, kteří se budou chtít vracet a budou prodejně loajální. Nejdůležitějším je zde důkladný výběr těch správných zaměstnanců a jejich motivace dělat svou práci co nejlépe, aby tak zákazníci odcházeli z prodejny spokojeni a znovu se vrátili.

6.3.2 Intersport – Rožnov pod Radhoštěm

Tato prodejna Intersport se umístila spolu s prodejnou Hervis Sport na prvním místě, jelikož byly fiktivními zákazníky ohodnoceny známkou 1,4. Oproti předešlé prodejně byla tato prodejna hodnocena lépe v oblasti interiéru a personálu, sortiment prodejny byl hodnocen totožně u obou prodejen, viz výše.

Jediným kritériem, které prodejna nesplnila v oblasti vstupních prostorů, bylo příjemné osvětlení prodejny, jelikož instalované osvětlení bylo využíváno pouze večer a přes den výloha nebyla osvětlena. Doporučuji prodejně změnu typu osvětlení prodejny, jelikož lampy, které osvětlují výlohu večer, jsou pro denní použití příliš silné a doporučila bych k osvětlení spíše bodová světla, která by byla umístěna ve stropu.

Velikostí je tato prodejna nejmenší ze zkoumaných prodejen, a proto je pro zákazníky jednoduché se v ní orientovat. Prodejna zaujímá dvoupatrovou budovu, přičemž v přízemí se nachází sortiment sportovního vybavení a v 1. patře lze najít sportovní oblečení a obuv. Vzhledem k velikosti prodejny a šíři sortimentu byl v některých částech prodejny omezen prostor pro pohyb zákazníků, a proto prodejně doporučuji, aby se pokusila najít řešení, které by zákazníkům umožnilo volný pohyb a nepůsobil na ně stísněným dojmem. Při jedné z návštěv v prodejně nehrála žádná hudba. V ostatních případech byla hudební kulisa tvořena hudbou z rádia, která byla všem zákazníkům příjemná z hlediska obsahu i intenzity.

Oblast personálu byla v této prodejně hodnocena jednoznačně nejlépe ze všech prodejen. Fiktivní zákazníci ohodnotili personál této prodejny známkou 1. Personál zákazníky při vstupu vždy pozdravil s úsměvem, ve výrobním sektoru zákazníka po chvíli oslovil a působil velmi příjemným a vstřícným dojmem. K personálu prodejny tedy nemám žádná doporučení ke zlepšení.

Nejhůře hodnocenou oblastí byla podpora prodeje, která byla v této prodejně ohodnocena nejhůře ze všech prodejen. Ačkoli je Intersport řetězcem sportovních prodejen, prodejny jsou provozovány na základě franchisingových licencí a neuplatňují se zde tedy stejná pravidla při tvorbě výloh, designu prodejny ani v oblasti podpory prodeje, jako tomu bylo u předešlých řetězců. Podpora prodeje je v této prodejně daleko méně propracovaná a nevyužívá se zde v takové míře jako u předešlých prodejen. V prodejně se nacházelo jen velmi málo P-O-P prostředků, slevových nabídek, plakátů a letáků. Naopak v této prodejně se jako v jediné nacházela interaktivní média, konkrétně digital signage. V této oblasti doporučuji prodejně posílit jednotlivé nástroje podpory prodeje, kterými by mohla stimulovat nákupní chování zákazníků. Prodejna by mohla nabízet více produktů za akční ceny, poskytovat slevy na další nákup, slevové kupony, u vchodu by měl být umístěn stojan s akčními letáky, v jednotlivých výrobních sektorech by se měly nacházet katalogy, brožury informující o parametrech jednotlivých produktů. V prodejně by mělo být umístěno více plakátů zobrazujících sportovní aktivity, které by mohly přispět ke zlepšení celkového designu prodejny.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat nákupní prostředí prodejen se sportovním vybavením, přičemž předmětem mého zájmu byly mezinárodní sportovní řetězce Sportisimo, Hervis Sport a Intersport. Tyto řetězce jsem si vybrala z důvodu jejich dominantního postavení na českém trhu, jelikož patří mezi 50 největších společností v České republice. Z každého řetězce byly zkoumány 2 prodejny.

V této práci jsem nejdříve charakterizovala český maloobchodní trh jako celek, a poté jsem se zaměřila na trh se sportovním vybavením a jednotlivé sportovní řetězce. Teoretická část se zabývá základním vymezením maloobchodu a jednotlivými prvky maloobchodního mixu, které jsou východiskem pro analytickou část této práce.

Analýza byla zaměřena na pět oblastí, a to exteriér a interiér prodejny, sortiment, personál a podporu prodeje. Pro získání primárních údajů byla využita kombinace metod pozorování a mystery shopping. Mystery shopping patří mezi kvalitativní metody a jeho podstatou je simulace nákupu s cílem vyhodnotit úroveň poskytovaných služeb. Na základě zjištěných údajů pak byla navržena doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení nákupního prostředí a zvýšení spokojenosti zákazníků při nákupu v daných prodejnách.

Úkolem vstupních prostorů prodejny je nalákat zákazníky ke vstupu do prodejny, a proto by tvorba aranžmá měla být věnována velká pozornost. Aranžmá výlohy by mělo být zajímavé, mělo by zákazníky zaujmout a informovat o tom, co najdou po vstupu do prodejny. Doporučila jsem prodejnám využít při tvorbě výlohy moderních technologií, konkrétně dotykovou výlohu, která by zákazníky mohla informovat o slevových akcích, událostech, a zároveň by se prodejna díky této novince zapsala do povědomí zákazníků.

V oblasti sortimentu jsem prodejnám doporučila především rozšíření doplňkových služeb o dopravu, zavedení e-shopu a možnosti nákupu na splátky.

Vliv podpory prodeje na chování zákazníků je velmi velký, a proto by prodejny měly co nejvíce využívat jednotlivé nástroje, které mohou vést ke zvýšení tržeb. Podnětem k nákupu mohou být slevové akce, P-O-P prostředky jako např. letáky, reklamní stojánky, brožury, katalogy atd. Návratu zákazníků do prodejny může prodejna dosáhnout poskytováním slev na další nákup, slevových knížek, pořádáním soutěží, reklamními dárky a slosování o ceny.

Za největší nedostatek téměř všech prodejen byl její personál, a proto nejdůležitější návrhy ke zlepšení byly směřovány právě jemu, respektive managementu prodejen. Personál prodejen se vyznačoval nezájmem o obsluhu zákazníků, při vstupu do prodejny zákazníci nebyli pozdraveni a ve výrobním sektoru nebyli ve většině případů osloveni, přestože se na prodejně nacházelo málo zákazníků. V některých případech se na prodejně nenacházel odborný personál a zákazníkovi nedokázal nikdo poradit s výběrem. Prodejnám jsem proto doporučila především klást velký důraz na výběr vhodného personálu, který by měl mít kladný vztah ke sportu, potřebné odborné znalosti prodávaného sortimentu a jeho cílem je co nejvíce vyjít vstříc požadavkům a potřebám zákazníka. Prodejnám jsem také doporučila vytvořit podrobný prodejní manuál, který stanoví přesné postupy a standardy obsluhy zákazníků, aby tak byly poskytované služby co nejvíce homogenní. Management prodejny by měl rovněž zavést systém vzdělávání, hodnocení, odměňování a kontroly personálu, jejichž cílem je zvýšit motivaci personálu k poskytování těch nejlepších služeb. Prodejnám jsem dále navrhla možnost zavedení interaktivních kiosků, které by částečně nahradily asistenci prodejce.

Trh sportovního vybavení se vyznačuje silnou konkurencí a na český trh vstupují stále noví hráči, díky kterým se bude boj o zákazníky neustále přiotřovát. Cena již není jediným kritériem výběru prodejny, je to celé nákupní prostředí, které vede zákazníka k návštěvě určité prodejny. Zákazník chce nakupovat v prodejně, ve které je příjemná atmosféra, široký sortiment a především milý a vstřícný personál, který zákazníkovi dokáže při výběru kvalifikovaně poradit. Management prodejny by si měl uvědomit, že zákazník nebude danou prodejnu navštěvovat 5 krát jako fiktivní zákazníci během provedeného výzkumu, ale v případě, že s poskytovanými službami nebude napoprvé spokojen, půjde už příště jinam.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- [1] BOČEK, M.; JESENSKÝ, D.; KROFIÁNOVÁ, D. *POP - in-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 215 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [2] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 425 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.
- [4] CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [5] CIMLER, P. *Retail management: lokalizace a provoz maloobchodu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 112 s. ISBN 80-7079-5964.
- [6] DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [7] DUNNE, P. M.; LUSCH, R. F. *Retailing*. South-Western College, 2007. 582 s. ISBN 978-03-243-6279-4.
- [8] FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [9] HUBINKOVÁ Z. a kol., *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing, 2008. 280 str. ISBN 978-80-247-1593-3.
- [10] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- [12] SKÁLA, Z.; DRAHOVSKÝ, L.; KLÁNOVÁ, E. *Ročenka českého a slovenského obchodu 2010*. 1. vyd. České a slovenské odborné nakladatelství, 2010. 92 str. ISBN 978-80-86835-06-8.
- [13] TYAGI, C. L.; KUMAR, A. *Sales Management*. Atlantic Publishers & Distributors, 2004. 424 s. ISBN 81-269-0311-2.
- [14] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

[15] ZENTES, J. *Strategic Retail Management*. Wiesbaden: Gabler, 2007. 366 p. ISBN 978-3-8349-0287-0.

Tištěná periodika

[16] SKÁLA, Zdeněk. Český obchod v prvním roce krize. *Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji*. 2010, roč. 18, č. 5, str. 14-17. ISSN 1210-4094.

[17] SKÁLA, Zdeněk. Pokles tržeb a změny v pořadí. *Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji*. 2010, roč. 18, č. 4, str. 16. ISSN 1210-4094.

[18] KROFIÁNOVÁ, Daniela. Smyslová komunikace značky nabývá na významu. *Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji*. 2009, roč. 17, č. 7-8, str. 47-48. ISSN 1210-4094.

[19] Lifestyle Sports – úspěch se nekonal. *Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji*. 2010, roč. 18, č. 5, str. 10. ISSN 1210-4094.

[20] KROFIÁNOVÁ, Daniela. Zážitky a informace v místě prodeje. *Moderní obchod: časopis pro úspěch v prodeji*. 2010, roč. 18, č. 11, str. 54-55. ISSN 1210-4094.

Internetové zdroje

[21] <<http://www.businessinfo.cz/cz/nace/>>. (3. 3. 2011)

[22] <<http://www.konstruktmag.cz/vliv-hudby-na-nakupni-chovani/>>. (15. 3. 2011)

[23] <<http://eregal.ihned.cz/c1-23964090-sport-equipment-fashion-2007>>. (3. 3. 2011)

[24] <<http://eregal.ihned.cz/c1-49488430-navonene-prodeje>>. (14. 3. 2011)

[25] <<http://eregal.ihned.cz/c1-43560120-decathlon-otevre-30-prodejen>>. (5. 3. 2011)

[26] <<http://eregal.ihned.cz/c1-44257310-jak-na-zakaznika-prostredi-a-vstup>>. (3. 3. 2011)

[27] <<http://eregal.ihned.cz/c1-46368290-decathlon-miri-na-trh-s-nejvetsim-obchodem>>. (3. 3. 2011)

[28] <<http://eregal.ihned.cz/c1-46977970-hervis-chce-mit-take-internetovy-obchod>>. (3. 3. 2011)

[29] <http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=730:hospohosp-vysledky-intersportu-za-uetni-rok-200910&catid=36:zahranini&Itemid=75>. (3. 3. 2011)

[30] <http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=814:hervis-byl-v-roce-2010-uspny&catid=3:domaci&Itemid=74>. (3. 3. 2011)

- [31] <http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=636:halfordh-sknil-v-esku-s-velkou-ztratou&catid=3:domaci&Itemid=74>. (3. 3. 2011)
- [32] <http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=616:vtina-sportovnich-etzc-v-esku-na-krizi-nedoplatila&catid=3:domaci&Itemid=74>. (3. 3. 2011)
- [33] <http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=381:hervis-r-v-roce-2008-se-ztratou&catid=3:domaci&Itemid=74>. (3. 3. 2011)
- [34] <http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=893:evropsky-trh-se-sportovnim-zboim-v-roce-2010-prodeje-vzrostly-o-3&catid=1:ekonomicke-zpravy&Itemid=61>. (3. 3. 2011)
- [35] <http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=733:hodnota-evropskeho-trhu-se-sportovnim-zboim-je-tem-65-mld-eur&catid=36:zahranini&Itemid=75>. (5. 3. 2011)
- [36] <<http://hn.ihned.cz/c1-45628080-decathlon-miri-na-trh-s-nejvetsim-obchodem>>. (3. 3. 2011)
- [37] <zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/boj-mezi-sportovnimi-retezci-se-priostruje-2>. (3. 3. 2011)
- [38] <<http://eregal.ihned.cz/c1-29003830-layout-cit-a-efektivita>>. (9. 3. 2011)
- [39] <http://ekonomika.idnes.cz/sportovni-retezec-gigasport-bojuje-o-preziti-v-cesku-chce-ale-zustat-12i-ekoakcie.aspx?c=A100725_182326_ekoakcie_vel>. (5. 3. 2011)
- [40] <<http://www.ct24.cz/ekonomika/86512-prodejce-sportovniho-obleceni-lifestyle-sports-opousti-cr/>>. (3. 3. 2011)
- [41] <http://liberec.idnes.cz/v-liberci-otevre-nejvetsi-prodejna-sportovnich-potreb-v-cesku-p71-/liberec-zpravy.asp?c=A101018_185750_usti-zpravy_alh>. (5. 3. 2011)
- [42] <http://www.financninoviny.cz/os-finance/zpravy/sportovni-prodejny-hervis-pristi-tyden-spusti-internetovy-obchod/606159&id_seznam=>>. (5. 3. 2011)
- [43] <<http://www.oc-galerie.cz/cz/obchody-a-sluzby/>>. (3. 4. 2011)
- [44] <<http://shop.sportisimo.cz/prodejny/ceska-republika/moravskoslezsky-kraj/38/>>>. (3. 4. 2011)
- [45] <<http://shop.sportisimo.cz/prodejny/ceska-republika/moravskoslezsky-kraj/58/>>>. (3. 4. 2011)
- [46] <<http://www.erupce.cz/interspar-ostrava-dubina/>>>. (3. 4. 2011)
- [47] <<http://www.arch.cz/hecka/?1100230001510010910002498>>. (3. 4. 2011)
- [48] <<http://www.thomsit.cz/vse-o-thomsitu/reference/hervis-sport-ostrava/>>>. (3. 4. 2011)

- [49] <<http://www.futurumostrava.cz/mapy-centra.asp>>. (3. 4. 2011)
- [50] <<http://www.intersport.cz/standorte/standortdetails.html?outletId=342>>. (3. 4. 2011)
- [51] <http://www.sport-prorok.cz/index.php?p=prodejna_roznov>. (3. 4. 2011)
- [52] <<http://eregal.ihned.cz/c1-37144300-decathlon-vstoupi-do-ceska>>. (3. 4. 2011)
- [53] <<http://www.hervis.cz/cms/frontpage>> (13. 4. 2011)

Seznam zkratek

a. s. – akciová společnost

Atd. – a tak dále

CZ-NACE – klasifikace ekonomických činností zavedená Evropskou unií

ČR – Česká republika

DIY – do it yourself

ECR – Efficient Consumer Response

GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)

ISIC - International student identity card

ITIC – International teacher identity card

Kč – koruna česká

MHD – městská hromadná doprava

Mil. – milion

Mld. – miliarda

Např. – například

Obr. – obrázek

OC – obchodní centrum

OKEČ – oborová klasifikace ekonomických činností

P-O-P – point of purchase

SKU – stock-keeping unit

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

Tab. – tabulka

Tis. – tisíc

Tzv. – takzvaný

VIP – very important person

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

.....
Lenka Solanská

Adresa trvalého pobytu studenta:

Prostřední Bečva 600

756 56

Přílohy

Příloha č. 1: TOP 50 českého obchodu

Příloha č. 2: Fotografie prodejny Sportisimo – OC Galerie

Příloha č. 3: Fotografie prodejny Sportisimo – Avion Shopping Park

Příloha č. 4: Fotografie prodejny Hervis Sport – OC Poruba

Příloha č. 5: Fotografie prodejny Hervis Sport – OC Interspar Dubina

Příloha č. 6: Fotografie prodejny Intersport – OC Futurum

Příloha č. 7: Fotografie prodejny Intersport – Rožnov pod Radhoštěm

Příloha č. 8: Metody územní analýzy

Příloha č. 9: Základní layouty prodejny

Příloha č. 10: Scénář mystery shoppingu

Příloha č. 11: Záznamový arch

Příloha č. 12: Výsledky marketingového výzkumu